

**Beata Mańkowska**  
Uniwersytet Gdański

*Etyka pracy socjalnej w filozofii  
spotkania i dialogu,*  
red. M. Duda, I. Rybka, H. Kaszyński,  
Kraków 2017, s. 147–163  
(Praca Socjalna w Teorii i Działaniu, 4).

DOI: <http://dx.doi.org/10.15633/9788374386425.11>

## **Problem ochrony zdrowia psychicznego pracowników instytucji pomocy społecznej – z perspektywy superwizora**

The mental health protection problem  
of the employees of social welfare institutions  
– from the perspective of the supervisor.

**Abstrakt:** Przestrzeń spotkania pracownika socjalnego z jego klientem – osobą potrzebującą pomocy stwarza okazję dla głębokich doświadczeń ubogaczających duchowo obie strony interakcji, ale bywa również źródłem przykrych emocji, frustracji i rozczarowań. Z perspektywy superwizora nasuwa się refleksja, by owe doświadczenia opatrzone być mogły systematycznym procesem konsultacyjnym mającym charakter wieloaspektowego wsparcia oraz ochrony przed skutkami długotrwałego stresu zawodowego. Badania lat ostatnich wyraźnie wskazują, iż psychospołeczne stresory w miejscu pracy stanowią najgroźniejsze źródło wypalenia zawodowego, syndromu skutkującego poważną utratą

**Abstract:** Meeting space of social worker and his client – the person needing help is an opportunity for the deep spiritually enriching experience both sides of the interaction, but sometimes it is also a source of unpleasant emotions, frustration, and even traumatic experience. From the perspective of the supervisor the reflection appears in order to these experiences could be accompanied by a systematic consultation process aimed multifaceted nature of the support and protection against the effects of prolonged the occupational stress. The research of recent years clearly indicate that psychosocial stressors in the workplace are the most dangerous source of professional burnout, that results in serious

mental zdrowia psychicznego, a ów proces postępującego wyczerpania, rozczarowania i utraty chęci niesienia pomocy innym czyni z pracownika socjalnego bardziej osobę potrzebującą pomocy niż gotową do jej niesienia. Zagadnienie groźby utraty zdrowia wśród osób zajmujących się profesjonalnym pomaganiem innym przedstawia wielu polskich oraz zagranicznych znawców problemu wypalenia, podkreślają jego dynamiczny rozwój zwłaszcza wówczas, gdy pracownik odczuwa osamotnienie i brak wsparcia w pracy ze strony innych. Niniejsze opracowanie stanowi próbę pogłębionej refleksji nad koniecznością profilaktyki oraz promocji zdrowia psychicznego pośród pracowników pomocy społecznej, zwłaszcza zaś poprzez popularyzację superwizji jako formy metodycznego wsparcia w miejscu pracy.

**Słowa kluczowe:** stres zawodowy, wypalenie zawodowe, ochrona zdrowia psychicznego, pracownik socjalny.

health loss and that process of progressive exhaustion, disappointment and loss of willingness to help others makes social workers more a person in need of help than ready to carry her. The issue of the threat of loss of health among people dealing with a professional helping others represents many Polish and foreign scholars, the problem takes on a dynamic pace especially when the employee feels the loneliness and lack of support from the others. This study is an attempt to in-depth reflection on the necessity of prevention and mental health promotion among social workers, especially through the promotion of supervision as a form of methodological support in the workplace.

**Keywords:** occupational stress, professional burnout, mental health protection, social worker.

## 1. Praca socjalna jako przestrzeń SPOTKANIA – możliwości i zagrożenia

Codzienna praca socjalna obfituje w bogactwo doświadczeń, dla których podstawowym tworzywem jest spotkanie z człowiekiem potrzebującym pomocy. Bywa ono źródłem pozytywnych emocji, wzruszeń, współczucia i życzliwości. Te zaś wynikać mogą z postawy empatii, a więc współodczuwania i rozumienia trudnej sytuacji osoby wspomagananej, jak również z osiągniętych sukcesów zawodowych, gdy założone cele zostaną zrealizowane na drodze szczerzej współpracy pracownika socjalnego i jego klienta.

Wieloletnia praktyka własna w zakresie prowadzenia superwizji dla pracowników instytucji pomocy społecznej pozwala jednak zwrócić uwagę na fakt, iż doświadczenie sukcesu przez pracowników socjalnych jest nader rzadkie w stosunku do zainwestowanego przez nich wysiłku, a i sam sukces bywa trudno mierzalny. Wynikać to może najprawdopodobniej ze złożoności, różnorodności i zaawansowanego stadium problemów, które pracownicy muszą rozwiązywać na co dzień, nie dysponując odpowiednimi kompetencjami ani czasem na ich realizację. Nawiązanie kontaktu i motywowanie do leczenia osoby zaburzonej psychicznie, pomoc w procesie readaptacji społecznej osób opuszczających zakłady karne, konfrontacja z rodziną dysfunkcyjną, w której nadużywa się alkoholu, a dzieci niejednokrotnie doświadczają skrajnego zaniedbania lub przemocy, czy wzbudzenie chęci do życia i podjęcia pracy przez osoby długotrwale bezrobotne lub bezdomne – to jedynie kilka z wielu problemów, które stanowią przedmiot pracy socjalnej. Ich bagaż jest niezwykle trudny do udźwignięcia nawet dla doświadczonego psychologa, a nawet terapeuty, a pracownik socjalny nie posiadając takowych umiejętności, angażuje się w głęboki kontakt i silną więź ze swym klientem, co skutkuje ogromnym obciążeniem psychicznym.

Pracownicy socjalni ponadto borykają się często z różnymi przejawami oporu klientów przed podjęciem współpracy, ukrywaniem prawdziwych potrzeb oraz interesów, co budzić może frustrację, poczucie bezsilności i niechęć do niesienia im pomocy.

Z pewnością możliwych źródeł takiego stanu rzeczy należy szukać nie jedynie w kliencie, lecz również w samym pracowniku i jego brakach lub niedostatkach kompetencji metodycznych. Jednym z najczęstszych zagrożeń, będących udziałem samych pracowników socjalnych, może być wnikanie się przez nich w tzw. gry ratownicze. Toczą się one na nieświadomym poziomie i manifestują odgrywaniem trzech wzajemnie przenikających się ról: ratownika, prześladowcy i ofiary<sup>1</sup>. Ratownik spieszy z pomocą, zamiast budować przestrzeń do wzajemnej współpracy, wyręcza klienta i przejmuje odpowiedzialność za jego życie. Pozostawanie w tej roli może dostarczyć mu poczucia wyższości i uzależnić klienta od siebie. Tak postrzeganej osobie pracownik socjalny opracowuje plan pomocy i pilnuje jego realizacji. Utrudnia tym sposobem osobistą refleksję klienta nad swym życiem i wpływ na podejmowane decyzje. Prześladowca z kolei traktuje osobę wspomaganą jak ofiarę, a więc osobę słabą, nieposiadającą mocnych stron możliwych do wykorzystania w procesie wychodzenia z życiowego kryzysu. Wychodzi z pozycji siły, poniżając drugiego człowieka, zamykając możliwości zbudowania dialogu. Wśród zachowań dominuje nadingerencja, krytyka,

---

<sup>1</sup> A. Suchańska, *Trójkąt dramatyczny i gry ratownicze*, w: *ABC psychologicznej pomocy*, red. J. Santorski, Warszawa 1993, s. 71–75.

stosowanie nakazów, a nawet gróźb, a czołową emocją u prześladowcy jest złość. Ta rola nie tyle ogranicza, co niszczy przestrzeń dla spotkania z drugim człowiekiem. W końcu i osobie pomagającej może zdarzyć się wejście w rolę ofiary, przez co pozwala innym naruszać własne granice, a mechanizmy samokontroli emocjonalnej zawodzą. Prezentuje wówczas postawę defensywną, uległą, pozwala sobą manipulować, a nawet ulega zastraszaniu. Strach bowiem oraz bezsilność i bezradność dominują wówczas w relacji z osobą wspomaganą. Należy podkreślić, iż w roli ofiary pozostają najczęściej pracownicy socjalni o wysokim poziomie wrażliwości, osoby lękliwe i uległe, zaś klientami odgrywającymi rolę prześladowcy bywają zwykle osoby agresywne, roszczeniowe i nieliczące się z normami życia społecznego. Spotkanie tak skrajnych osobowości i prezentowanych postaw może prowokować uruchomienie diady prześladowcy – ofiary. Należy zaznaczyć, iż podjęcie gier ratowniczych grozi ujawnieniem każdej z trzech ról, a ów samonapędzający się destrukcyjny mechanizm nazwany został trójkątem dramatycznym Karpmana<sup>2</sup>.

Ratownictwo, w przeciwieństwie do pomagania lub autentycznego ratowania, uprawiane jest wówczas, gdy psychologiczną korzyść odnosi osoba pomagająca, a nie wspomaganą.

Należy raz jeszcze podkreślić, iż najczęściej obie strony: pomagający i wspomagany nie zdają sobie sprawy z uprawianych gier ratowniczych, dlatego też toczona na nieświadomym poziomie trwać mogą całymi latami, wklajając strony w POZORY WZAJEMNEGO KONTAKTU i oddalając szanse na skuteczną pomoc. Aby temu zapobiec, należy systematycznie doskonalić kompetencje społeczne oraz metodyczne oraz poddawać własną pracę z klientem obiektywizującemu oglądowi w formie superwizji. Tej metodzie profesjonalnego wsparcia oraz doskonalenia zawodowego poświęcona zostanie szczególna uwaga w dalszych częściach opracowania.

## 2. Wypalenie zawodowe jako zagrożenie zdrowia psychicznego pracowników instytucji pomocy społecznej – istota zjawiska

Codzienna konfrontacja z ludzkim cierpieniem, niedolą, utratą sensu życia lub też z oporem klienta przejawiającym się niechęcią do zmiany obecnej sytuacji, naraża pracownika socjalnego na silny stres, który niezmodyfikowany

---

<sup>2</sup> A. Suchańska, *Trójkąt dramatyczny i gry ratownicze*, w: *ABC psychologicznej...*, dz. cyt., s. 76–80.

konstruktywną aktywnością zaradcą prowadzić może do rozwoju syndromu wypalenia zawodowego, niosącego poważne ryzyko utraty zdrowia psychicznego<sup>3</sup>. Czy jednak ryzyko wypalenia tkwi jedynie w podstawowej, trudnej naturze zadań zawodowych?

Badania polskie i zagraniczne potwierdzają istotne znaczenie psychospołecznych stresorów w doświadczeniu zawodowym pracowników socjalnych<sup>4/5/6</sup>. Istnieje wiele koncepcji stanowiących próbę wyjaśnienia istoty i mechanizmów tego fenomenu i wciąż brak jednoznacznego stanowiska w tej kwestii, choć wszyscy badacze zgodni są co do tego, iż warunkiem koniecznym w jego rozwoju jest długotrwały, chroniczny stres w miejscu pracy, zaś warunkiem wystarczającym – brak lub niedostatek skutecznych sposobów radzenia sobie z owym stresem<sup>7</sup>. Zdaniem czołowej badaczki wypalenia zawodowego, Christiny Maslach, wypalenie jest kryzysem aktywności zawodowej spowodowanym brakiem dopasowania między jednostką a pracą, który nie wynika jedynie z obciążających relacji z pacjentem lub klientem, ale dotyczy całego kontekstu organizacyjnego. Do najbardziej znaczących obszarów niedopasowania zalicza: obciążenie pracą, kontrolę i współdecydowanie, wynagrodzenie, wspólnotowość, sprawiedliwość i wartości<sup>8</sup>. Zatem nie tylko podstawowa natura zadań zawodowych, a więc fakt pomagania w rozwiązywaniu trudnych, złożonych problemów stanowi znaczące źródło stresu doświadczanego przez pracowników socjalnych, ale i szereg innych czynników związanych z warunkami, wymogami i organizacją pracy.

Badania własne prowadzone wśród blisko 300 pracowników miejskich ośrodków pomocy społecznej Trójmiasta, pozwoliły potwierdzić owe obszary niedopasowania. Do najistotniejszych z nich zaliczono: brak nagród w pracy, w tym niskie wynagrodzenie za jej wykonywanie, brak poczucia kontroli nad przebiegiem i efektami własnej pracy, nadmierne obciążenie obowiązkami (ilościowe oraz jakościowe), jak również niedostateczne wsparcie ze strony

---

<sup>3</sup> H. Sęk, *Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej*, w: *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, red. H. Sęk, Warszawa 2000, s. 83–112.

<sup>4</sup> B. Mańkowska, *Podmiotowe i organizacyjne wyznaczniki wypalenia zawodowego pracowników pomocy społecznej*, „Przegląd Psychologiczny” 58 (2015), nr 1, s. 83–101.

<sup>5</sup> Ch. Maslach, M. Leiter, *Pokonać wypalenie zawodowe: sześć strategii poprawienia relacji z pracą*, Warszawa 2010, s. 10.

<sup>6</sup> N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*, Warszawa 2006, s. 31–38.

<sup>7</sup> B. Mańkowska, *Wypalenie zawodowe. Źródła, mechanizmy, zapobieganie*, Gdańsk 2017, s. 141.

<sup>8</sup> Ch. Maslach, M. Leiter, *Pokonać wypalenie zawodowe...*, dz. cyt., s. 15.

kolegów i przełożonych<sup>9/10</sup>. Należy zaznaczyć, iż obok czynników organizacyjnych, które wywierają dominujący wpływ na rozwój wypalenia, pośredniczący udział mają również właściwości indywidualne jednostki, w tym cechy osobowości, ale o tym mowa będzie w kolejnej części opracowania. Proces wypalenia postępuje stopniowo i na początkowym etapie rozwija się często w ukryciu. Pierwsze jego symptomy to postępujące wyczerpanie psychiczne. Własne doświadczenia superwizyjne, w tym obserwacje kliniczne pozwoliły zauważyć, że pracownicy socjalni bagatelizują objawy wyczerpania i nader często prezentują postawy uległości względem swoich przełożonych obarczających ich coraz to nowymi zadaniami. Niejednokrotnie te przekraczają ich kompetencje lub nie dotyczą spraw merytorycznych, a biurowych lub porządkowych, a pracownikom socjalnym brakuje sił lub odwagi, by im się przeciwstawić. Taka postawa rodzi napięcie, złość i frustrację, które nie znajdując ujścia, wpływają destrukcyjnie bądź na pracownika, bądź na jego klienta.

Kolejnym bowiem etapem wypalenia jest rozwój postawy cynicznej, przejawiającej się przedmiotowym traktowaniem klientów, brakiem szacunku, irytacją, złością, a nawet agresją, aż po całkowitą utratę troski oraz obojętność na los drugiego człowieka. Przykładem mogą być choćby sformułowania, których używają pracownicy socjalni, opowiadając o swych klientach podczas sesji superwizyjnych, jak: „jednooka piękność” – wobec pewnej klientki niepełnosprawnej sensorycznie, „artysta” lub „filozof” – o klientach bezdomnych czy używanie wulgaryzmów przy okazji opisu zachowań klientów i zastanych sytuacji w środowisku ich życia. Ponadto pracownicy potrafią opowiadać, z obojętnością w głosie, o drastycznych sytuacjach towarzyszących odbieraniu dzieci z rodzin na mocy postanowień sądów, w których to procedurach uczestniczą, lub drwić z niskiego poziomu kompetencji rodzicielskich tam, gdzie ma miejsce zaniedbanie opiekuńczo-wychowawcze. Należy jednak wyraźnie podkreślić, iż takie zachowania nie wynikają z braku wrażliwości lub wadliwego systemu wartości pracownika, lecz z postępującej utraty pierwotnej troski o los klienta. Według Christiny Maslach, rozwój postawy cynicznej i apersonalnego traktowania osób potrzebujących pomocy stanowi dezadaptacyjny, a więc wadliwy, nieprzystosowawczy mechanizm obronny rozwijający się wskutek chronicznego przeciążenia emocjonalnego doświadczanego w pracy z ludźmi<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> B. Mańkowska, *Warunki pracy oraz ich związek z wypaleniem zawodowym pracowników socjalnych miejskich ośrodków pomocy społecznej*, „Praca Socjalna” 2014, nr 1, s. 81–96.

<sup>10</sup> B. Mańkowska, *W trosce o pracownika. Ryzyko wypalenia zawodowego pracowników pomocy społecznej*, „Polityka Społeczna” XLII (2015), nr 5–6, s. 22–23.

<sup>11</sup> C. Maslach, *Wypalenie się: utrata troski o człowieka*, w: *Psychologia i życie*, red. P. G. Zimbardo, Warszawa 1994, s. 623–628.

Często zdarza się, iż wskutek stresu pracownicy podupadają na zdrowiu, znane są przypadki wtórnego rozwoju uzależnień lekowych, alkoholizmu, a nawet dekompensacji psychiatrycznych. Długotrwałe absencje w pracy przynoszą straty, a obarczanie swymi obowiązkami kolegów i koleżanki koncentruje pracowników bardziej na poczuciu winy za własne niedomaganie niż trosce o powrót do zdrowia.

Rozwija się zatem spirala błędnego koła, a pracownik pozostaje osamotniony w swym cierpieniu. Ostatnim bowiem etapem wypalenia jest postępująca bezradność, apatia i depresja, wchodzące w skład symptomu zwanego obniżoną satysfakcją zawodową manifestującą się spadkiem efektywności własnych działań i brakiem osiągnięć na polu zawodowym.

O ile pierwszy etap wypalenia zawodowego jest tożsamy z objawami przewlekłego stresu, to drugi wiąże się z poważnymi zaburzeniami relacji międzyludzkich w miejscu pracy, które dyskwalifikują pracownika w roli osoby pomagającej, ponieważ narastający cynizm i zobojętnienie narusza podstawowe zasady etyczno-moralne, jakie obowiązują profesjonalistów zajmujących się pomaganiem oraz szkodzi osobom wspomagany. W końcu trzeci etap wypalenia oznacza poważne zmiany w obrazie własnej osoby, odzwierciedla poznawczy aspekt problemu. Istnieją badania potwierdzające istotne zakłócenia funkcji poznawczych, w tym procesów pamięciowych, uwagi oraz funkcji wykonawczych pojawiających się w jego zaawansowanej fazie<sup>12</sup>. Osoba wypalona czuje się bezużyteczna i bezwartościowa w swej pracy, ma problemy związane z podstawową jej organizacją, planowaniem działań i podejmowaniem decyzji, doświadcza inercji, poważnie podupada na zdrowiu, ratując się częstymi lub długotrwałymi zwolnieniami lekarskimi, a interwencje lub diagnostyka lekarska dotyczą specjalistycznych zagadnień zdrowotnych, zarówno problemów sercowo-naczyniowych, trawiennych, jak również trudności emocjonalnych, psychicznych. Nierzadko bywa, że pracownicy podejmują współpracę z psychoterapeutami, a nawet psychiatrami.

Rozważając przestrzeń pracy socjalnej jako metafory SPOTKANIA, należy zatem uwzględnić zarówno dobro osoby wspomaganej, jak i pomagającej oraz wyłonić warunki, w których obie strony interakcji mogą budować możliwie najlepszy sojusz i współpracę. Jawi się także pytanie o odpowiedzialność pracodawcy za ochronę zdrowia psychicznego własnych pracowników i jego promocję, by systematycznie równoważyć ponoszony przez nich wysiłek z otrzymaną gratyfikacją – nie tylko finansową, choć ta przedstawia wiele do życzenia, ale i szeroko rozumianym wzmocnieniem pozamaterialnym.

---

<sup>12</sup> P. Deligkaris, E. Panagopoulou, A. J. Montgomery, E. Masoura, *Job burnout and cognitive functioning. A systematic review*, "Work & Stress", Vol. 28, 2 (2014), s. 107–123.

Pojęciem, które wyłania się w tym miejscu jako podstawowe, jest wsparcie pracownika w miejscu pracy i jego możliwe formy.

### 3. Wsparcie społeczne jako czynnik ochrony zdrowia pracowników pomocy społecznej

Wielu badaczy zjawiska wypalenia zawodowego podkreśla znaczenie wsparcia społecznego w zapobieganiu jego rozwojowi<sup>13/14/15/16/17/18</sup>, uzasadniając, iż jego brak lub niedostatek, przede wszystkim zaś pozostawianie pracowników samym sobie w sytuacjach trudnych, oraz niezapewnienie im przez instytucję zatrudnienia form odreagowania silnych emocji zwiększa ryzyko rozwoju tego syndromu.

Wsparcie społeczne rozpatrywane być może jako związek jednostki z otoczeniem mający na celu pomoc w sytuacjach trudnych. Doświadczenie wsparcia oznacza zatem trwałą tendencję człowieka do spostrzegania pomocy innych i korzystania z niej, przeświadczenie o potencjalnej oraz realnej możliwości zaspokajania swoich potrzeb poprzez interakcje z osobami znaczącymi, węższymi i szerszymi grupami społecznymi<sup>19</sup>.

Carolyn Cutrona i Daniel Russell<sup>20</sup> wyróżniają następujące rodzaje wsparcia:

1. Wsparcie emocjonalne, dzięki któremu osoba doświadcza empatii, troski i pozytywnych uczuć ze strony osoby wspierającej;
2. Wsparcie oceniające, dostarczające informacji zwrotnych od innych, służące ocenie własnego działania;

---

<sup>13</sup> J. S. House, *Work Stress and Social Support*, Massachusetts 1981.

<sup>14</sup> G. Koeske, R. Koeske, *Workload and burnout: Can social support and perceived accomplishment help?*, "Social Work", May 1989, s. 243–248.

<sup>15</sup> B. Mańkowska, *W trosce o pracownika. Ryzyko wypalenia...*, dz. cyt., s. 24–25.

<sup>16</sup> C. Maslach, *Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective*, "European Journal of Work and Organizational Psychology" 20 (2011), s. 47–52.

<sup>17</sup> R. Payne, J. G. Jones, *Measurement and methodological issues in social support*, w: *Stress and Health: issues in research methodology*, eds. S. V. Kasl, C. L. Cooper, Chicester 1987, s. 167–205.

<sup>18</sup> M. Strykowska, A. Trzeciakowska, *Wsparcie społeczne a satysfakcja z pracy i wypalenie się zawodowe kobiet*, „Przegląd Psychologiczny” 1994, nr 3, s. 387–393.

<sup>19</sup> T. A. Beehr, J. E. McGrath, *Social support, occupational stress anxiety*, "Anxiety Stress and Coping" 5 (1992), s. 7–19.

<sup>20</sup> C. E. Cutrona, D. Russell, *Type of Social Support and Specific Stress: Towards a Theory of Optimal Matching*, w: *Social Support: An Interactional View*, eds. I. G. Sarason, B. R. Sarason, G. R. Pierce, New York 1990, s. 319–366.



3. Wsparcie instrumentalne, czyli doświadczanie pomocy w konkretny sposób, np. poprzez wykonanie części zadania lub wsparcie finansowe oferowane osobie pomaganej;
4. Wsparcie informacyjne dokonujące się poprzez przekazanie danej osobie wiedzy niezbędnej w poradzeniu sobie z jakimiś problemami (np. jak prawidłowo wykonać określone zadanie, gdzie szukać określonych narzędzi czy materiałów).

Ta ochronna funkcja wsparcia możliwa jest dzięki procesom emocjonalnym – budzącym wiarę i nadzieję, podnoszącym samoocenę i poczucie bycia ważnym, jak również motywującym do przezwycięzania problemów i redukującym lęk oraz dzięki procesom poznawczym – wpływającym na zmianę znaczenia sytuacji stresowej, czyniąc ją mniej zagrażającą bądź przez nadanie sensu przeżywanym problemom<sup>21</sup>.

Wielu badaczy zwraca uwagę na istotne znaczenie profesjonalnego wsparcia w miejscu pracy, a więc takiej formy pomocy, na którą pracownik może liczyć ze strony przełożonych i współpracowników. Karasek<sup>22</sup> wykazał, iż pracownicy zatrudnieni na stanowiskach o wysokim obciążeniu pracą i ograniczonym zakresie kontroli, którą to sytuację uznaje się za szczególnie stresogenną, mają niższe wskaźniki depresji, gdy towarzyszy im wsparcie ze strony współpracowników. Buforowa rola wsparcia w miejscu pracy została też potwierdzona w badaniach Cieślaka<sup>23</sup>. Okazało się również, iż osoby piastujące kierownicze stanowiska o wysokim nasileniu stresu oraz wysokim poziomie wsparcia społecznego (uzyskiwanego głównie ze strony swoich przełożonych oraz współpracowników) odznaczają się wyższymi wskaźnikami dobrostanu niż osoby odczuwające silny stres w pracy i uzyskujące niski poziom wsparcia.

Należy więc podkreślić, iż ochronna wobec skutków stresu zawodowego rola wsparcia społecznego wiąże się głównie z tymi źródłami, które mają możliwość wpływania na pełnioną rolę zawodową. Jej siła tkwi w istnieniu wspólnej płaszczyzny porozumienia w zakresie znajomości natury i zakresu wykonywanych zadań, wspólnie rozwiązywanych problemów oraz możliwości bezpośredniego wpływania na pełnione role i podejmowane decyzje<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> N. Ogińska-Bulik, *Wsparcie społeczne jako bufor chroniący menedżerów przed negatywnymi skutkami stresu w pracy*, „Psychologia Zdrowia” 2004, nr 1, s. 121–135.

<sup>22</sup> R. A. Karasek, *Job characteristics in relation to the prevalence of myocardial infarction in the U. S. HES and HANES*, „American Journal of Public Health” 79 (1988), s. 910–918.

<sup>23</sup> R. Cieślak, *Wsparcie społeczne a stres w pracy kierowniczej*, „Czasopismo Psychologiczne” 1998, nr 4, s. 29–46.

<sup>24</sup> B. Mańkowska, *Wypalenie zawodowe. Źródła...*, dz. cyt., s. 217.

## 4. Superwizja jako forma metodycznego wsparcia oraz ochrony przed wypaleniem zawodowym

Jedną z najistotniejszych form wspomaganie pracownika oraz doskonalenia jego kompetencji zawodowych, stanowiącą systematyczny proces konsultacyjny łączący aspekt emocjonalny, informacyjny, instruktażowy oraz instrumentalny procesu wsparcia jest superwizja. Jej znaczącą funkcję buforową wobec wypalenia zawodowego potwierdzają zarówno badania polskie<sup>25/26/27</sup>, jak i zagraniczne<sup>28/29/30</sup>. Pracownicy socjalni należą do grupy wysokiego ryzyka wypalenia zawodowego. Na co dzień rozwiązują trudne, złożone, a często też nietypowe problemy czy kwestie wymagające od nich szeregu kompetencji zawodowych, ale i określonych właściwości osobniczych godzących zrównoważenie emocjonalne, ostrożność i odpowiedzialność z otwartością, życzliwością i empatią<sup>31</sup>. Badania własne dotyczące związku typów osobowości pracowników instytucji pomocy społecznej z wypaleniem zawodowym wykazały, iż najniższy poziom wypalenia przedstawiają osoby logiczne, cechujące się wysokim poziomem racjonalnego myślenia, nadto spokojne i ostrożne, preferujące utarte, przewidywalne, dobrze znane sytuacje, a do tego poważne, hamujące własną spontaniczność, co graniczyć może wręcz z „ponuractwem”, krócej typów można określić jako poważnego, spokojnego i konwencjonalnego racjonalistę. Osoby prezentujące taki profil osobowości wydają się zatem najbardziej pożądane na stanowisku pracownika socjalnego z perspektywy zagrożenia rozwojem wypalenia zawodowego. Cechy te mogą być przydatne w konfrontacji z silnym napięciem emocjonalnym, lękiem i brakiem poczucia bezpieczeństwa albo agresją, przejawianymi nader często przez klientów pomocy społecznej. Z kolei typ osobowości najsilniej związany z ryzykiem wypalenia

---

<sup>25</sup> E. Zubrzycka, T. Popiołek, *Superwizja konsultacyjna*, Sopot 2007, s. 36.

<sup>26</sup> T. Popiołek, E. Zubrzycka, R. Żebrowska-Kreft, B. Mańkowska, *Doskonalenie zawodowe – superwizja*, Sopot 2007, s. 45–69, 77–85.

<sup>27</sup> J. Szmagałski, *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*, Warszawa 2005, s. 46.

<sup>28</sup> M. Evans, *Supervision: A developmental-relational approach*, “Transactional Analysis Journal” 28, 4 (1998), s. 288–298.

<sup>29</sup> S. Evans, P. Huxley, C. Gately, M. Webber, A. Mears, S. Pajak, J. Medina, T. Kendall, C. Katona, *Mental health, burnout and job satisfaction among mental health social workers in England and Wales*, “The British Journal of Psychiatry” 188 (2006), s. 75–80.

<sup>30</sup> C. Lloyd, R. King, L. Chenoweth, *Social work, stress and burnout: A review*, “Journal of Mental Health” 11, 3 (2002), s. 255–265.

<sup>31</sup> B. Mańkowska, *Podmiotowe korelaty wypalenia zawodowego pracowników socjalnych miejskich ośrodków pomocy społecznej*, w: *Koordynacja na rzecz aktywnej integracji. Widzieć–rozumieć–pomagać. Przykłady rozwiązań stosowanych w codziennej pracy pracownika socjalnego*, red. M. Teodorczyk, Warszawa 2013, s. 78–89.

gromadzi osoby logiczne, choć nadwrażliwe i chwiejne emocjonalnie, bojaźliwe, czujne i napięte, a do tego mało elastyczne – sztywne, zachowawcze i nieśmiałe<sup>32</sup>. Co zatem z osobami prezentującymi powyższe cechy indywidualne? Należy je objąć szczególną ochroną i profesjonalnym wsparciem.

Superwizja umożliwia realizację tych celów, ma bowiem za zadanie ustawiczne wzmocnienie kompetencji zawodowych pracownika, utrzymanie wysokiego poziomu świadczonych usług oraz przeciwdziałanie zjawisku wypalenia zawodowego. Jednakże zdaje się istnieć istotny warunek powodzenia jej stosowania.

Pełniąc funkcje konsultanta oraz doradcy, superwizorem powinien być profesjonalista posiadający gruntowną wiedzę w zakresie problemów i kwestii społecznych stanowiących obszar pracy socjalnej, dobrą znajomość metodyki postępowania oraz duże doświadczenie zawodowe, w tym dobrą orientację w realiach funkcjonowania instytucji pomocy społecznej. Nie może funkcjonować „w zawieszeniu”, ale w oparciu o rozumienie idei pracy socjalnej oraz ram formalno-prawnych, w których się ona dokonuje. Jednocześnie, pełniąc funkcję osoby rozumiejącej i udzielającej wsparcia emocjonalnego, winien dysponować gruntowną wiedzą i umiejętnościami psychologicznymi. Wówczas istnieje wielka szansa, że superwizor naprawdę SPOTKA SIĘ z pracownikiem (superwizantem), a relacja ta okaże się skuteczna.

Nowe Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 grudnia 2016 r. w sprawie superwizji pracy socjalnej (Dz. U. z 2016 r., poz. 2087) na podstawie art. 121a ust. 7 ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz. U. z 2016 r., poz. 930, 1583 i 1948)<sup>33</sup> ujednotolica wymogi dotyczące nadawania certyfikatu superwizora, w tym: określa cele, wytyczne i standardy dla superwizji pracy socjalnej, dzięki której każdy pracownik socjalny ma prawo do korzystania z tej formy metodycznego wsparcia.

W kontekście aktualnych wymogów uzyskania kwalifikacji superwizora pracy socjalnej, jak również z perspektywy wielu lat praktyki własnej w prowadzeniu superwizji dla pracowników socjalnych, jawi się potrzeba podkreślenia znaczenia, wspomnianych powyżej, kompetencji psychologicznych, którymi winien dysponować superwizor. Powinien być gotów do konfrontacji z intensywnymi emocjami przejawianymi przez uczestników superwizji, udzielać im aktywnego wsparcia, konstruktywnej konfrontacji w relacjach konfliktowych, trafnie rozpoznawać gry psychologiczne toczące się w przestrzeni zawodowej, np. gry

---

<sup>32</sup> B. Mańkowska, *Types of Personality, Styles of Coping with Stress and Professional Burnout among Social Workers*, w: *Resilience and Health in a Fast-Changing World*, red. T. M. Ostrowski, I. Sikorska, K. Gerc, Kraków 2015, s. 205–220.

<sup>33</sup> <http://www.mpips.gov.pl/pomoc-spoeczna/kształcenie-i-doskonalenie-zawodowe-pracownikow-sluzb-spoecznych/superwizja-pracy-socjalnej/> (18.01.2017).

ratownicze opisane już wcześniej, a poważnie zaburzające proces pomagania. Superwizor podejmuje w końcu odpowiedzialność za interpretację problemów omawianych podczas sesji i powinien działać w tym zakresie w oparciu o aktualną i obiektywną wiedzę, zamiast snuć domysły lub oddawać się spekulacjom. Konkluzją sesji superwizyjnej winien stać się wspólnie wypracowany sposób myślenia o doświadczanym problemie oraz wytyczenie kierunku dalszych działań. Jest ona zatem czymś więcej niż zwykłą poradą lub konsultacją – to pogłębiona analiza osobistych trudności przeżywanych przez pracownika nie tylko w relacji z klientem, ale we wszelakich relacjach zawodowych. Obiektywizuje subiektywny wymiar relacji zawodowych, dzięki czemu pracownik lepiej rozumie motyw postępowania własne oraz innych, a dzięki ekspresji emocji uwalnia się od przykrego napięcia, które kumulowane i gromadzone przez dłuższy czas zagraża jego zdrowiu.

Tak więc niedostatek kompetencji samego superwizora, zbyt wąskie rozumienie obszaru pracy superwizyjnej, ograniczające ją jedynie do relacji pracownik – klient, jak i powierzchowność w omawianiu problemów, pociągając za sobą może jedynie POZORY SPOTKANIA z pracownikiem, które ten drugi może uznać za stratę czasu. Najbliższe lata praktyki z pewnością ukażą, czy aktualnie obowiązujące superwizorów pracy socjalnej standardy (ukończenie półtorarocznego szkolenia w wymiarze 480 godzin) okażą się wystarczające oraz satysfakcjonujące obie strony: wspierających i wspieranych.

Poza problemem gruntownego wykształcenia superwizora istnieją także inne czynniki, które mogą decydować o skutecznym przebiegu superwizji. Warto pamiętać, iż pracownikowi przysługuje prawo do wyboru formy oraz osoby superwizora i pracodawcy powinni liczyć się w tym zakresie ze zdaniem potencjalnych superwizantów. Stałość osoby superwizora i wzajemne zaufanie stron zrodzone podczas wspólnych spotkań stanowi bowiem podstawowy czynnik wspierający i motywujący do autorefleksji, zaś jego brak prowadzić może do eskalacji napięcia oraz problemów w miejscu pracy.

Należy również podkreślić, iż z superwizji własnej pracy zawodowej powinni korzystać nie tylko pracownicy szczebla podstawowego, ale i kierowniczego. Stresogenność warunków i wymagań pracy na poziomie kierowania i zarządzania placówką pomocy społecznej jest niezwykle wysoka, więc profesjonalne wsparcie może stanowić istotny bufor ochronny wobec groźby wypalenia kadr kierowniczych. Dopiero kompleksowość profesjonalnego wsparcia w miejscu pracy staje się gwarantem powodzenia i porozumienia wszystkich stron, a więc prawdziwego, nie zaś pozornego SPOTKANIA.

Przykładem dobrych praktyk w zakresie skutecznej superwizji może być roczny cykl szkoleń i konsultacji dedykowany pracownikom instytucji pomocy społecznej województwa pomorskiego, a prowadzony przez Gdańskie

Wydawnictwo Psychologiczne w 2007 roku, w którym udział brała również autorka niniejszego opracowania.

Zajęcia składały się z warsztatów tematycznych, podczas których uczestnicy nabywali specjalistyczną wiedzę oraz umiejętności jej stosowania w pracy socjalnej (np. z zakresu uzależnień, chorób psychicznych, przemocy w rodzinie, kompetencji społecznych oraz metodycznych) oraz z sesji superwizyjnych, podczas których omawiane były różne obszary trudności doświadczane w relacjach zawodowych. Kompleksowość i systematyczność comiesięcznych spotkań stałych grup uczestników ze stałymi superwizorami zaowocowały osiągnięciem wielu istotnych celów, które powinien zapewnić długofalowy proces superwizyjny. Badania ewaluacyjne wykazały istotny wzrost kompetencji zawodowych dotyczących sztuki budowania konstruktywnych relacji z klientami, uzyskania szerszej perspektywy w rozumieniu złożonych, wielowątkowych problemów klientów i ich rodzin, umiejętności dokonywania trafniejszych diagnoz oraz realnych planów pomocy, poprawy organizacji i planowania czasu pracy własnej. Uczestnicy superwizji podkreślali także wzrost poczucia kreatywności, wzmocnienie przekonania o własnej wartości, wzrost satysfakcji z wykonywanej pracy oraz wzrost pewności siebie w konfrontacji z trudnymi przypadkami zawodowymi. Warto zaznaczyć, iż superwizję konsultacyjną wraz z warsztatami prowadzili tu doświadczeni psycholodzy posiadający uprawnienia trenerów w zakresie warsztatu i treningu psychologicznego, wieloletnią praktykę w prowadzeniu grup oraz superwizji, a ponadto rozumiejący istotę pracy socjalnej oraz ram organizacyjno-instytucjonalnych pomocy społecznej<sup>34/35</sup>. Interesującym jest, iż postulaty dotyczące zmian, jakie należałoby wprowadzić, by poprawić funkcjonowanie instytucji pomocy społecznej, zgłoszone przez ponad 100 pracowników socjalnych podczas ostatniego spotkania superwizyjnego, zredagowane i opublikowane, za ich zgodą, w większości dotyczą problemów systemowych i organizacyjnych. Tak więc nie sama natura zadań zawodowych, ale i szeroki kontekst organizacyjny i niedomagania w zakresie kierowania i organizacji pracy w instytucjach pomocy społecznej budzą największe zastrzeżenia i bywają źródłem silnego stresu pracowników pomocy społecznej<sup>36</sup>.

Ponownie więc jawi się pytanie o odpowiedzialność pracodawcy za ochronę zdrowia pracowników przed skutkami chronicznego stresu zawodowego.

---

<sup>34</sup> T. Popiołek, E. Zubrzycka, R. Żebrowska-Kreft, B. Mańkowska, *Doskonalenie zawodowe...*, dz. cyt., s. 23–24.

<sup>35</sup> *Superwizja konsultacyjna*, red. E. Zubrzycka, T. Popiołek, Sopot 2007, s. 18.

<sup>36</sup> B. Mańkowska, *Postulaty uczestników zmierzające do usprawnienia funkcjonowania opieki społecznej w Polsce*, w: *Superwizja konsultacyjna...*, dz. cyt., s. 68–86.

## 5. Zarządzanie stresem na poziomie instytucji pomocy społecznej

Skoro, poza trudnościami, jakich doświadczają pracownicy socjalni w swych codziennych kontaktach z klientami, istotnym źródłem stresu jest kontekst organizacyjny miejsca pracy, należy podjąć możliwe działania usprawniające funkcjonowanie instytucji pomocy społecznej. Zwalczanie stresu na poziomie organizacji polega przede wszystkim na rozpoznawaniu warunków pracy o stresogennym charakterze i podejmowanie prób ich usunięcia poprzez dokonywanie odpowiednich zmian w sytuacji pracy. Rodzaj oraz zakres zmian zależą od tego, co zostanie uznane przez pracowników za najsilniejszy czynnik stresogenny i od tego, jakie są możliwości techniczne, organizacyjne i ekonomiczne instytucji zatrudnienia. Zabiegi te polegają mogą na:

- zmianie sposobu wykonywania zadania zawodowego tak, by w rezultacie uzyskać lepszy poziom dostosowania wymagań do możliwości pracownika, co wymaga szczegółowej analizy pracy i możliwości jednostki;
- wprowadzeniu partycypacyjnych metod zarządzania, zwiększających u pracowników poczucie kontroli nad tym, co robią i w jaki sposób wykonują pracę;
- przeanalizowaniu roli przydzielanej pracownikowi przez usunięcie z niej oczekiwań nadmiernych, sprzecznych i zbyt wieloznacznie sformułowanych;
- wprowadzeniu zmian w różnych ścieżkach uzyskiwania awansu i kariery zawodowej, tak, by zwiększyć motywację do pracy i pobudzać inicjatywę pracowników, rozwijając ich zainteresowania i wzmacniając kompetencje;
- wzmacnianiu więzi między pracownikami i przełożonymi, zwiększających poczucie bycia wspieranym w sytuacjach trudnych w atmosferze wzajemnej życzliwości i zaufania.

Większość znawców zagadnienia zarządzania stresem zawodowym uważa, iż strategie zarządzania stresem na poziomie instytucji zatrudnienia powinny mieć charakter długofalowych rozwiązań systemowych, nastawionych na redukcję stresu w możliwie najwcześniejszych etapach jego oddziaływania, co zwiększa szanse na niedopuszczenie do jego odległych konsekwencji<sup>37/38/39/40</sup>.

---

<sup>37</sup> R. J. Burke, A. M. Richardsen, *Psychological burnout in organizations: Research and intervention*, w: *Handbook of Organizational Behavior*, ed. R. T. Golembiewski, New York 2001, s. 327–368.

<sup>38</sup> T. Cox, N. Leiter, *The health of health care organizations*, „Work and Stress” 6 (1992), s. 219–227.

<sup>39</sup> B. Dudek, M. Waszkowska, D. Merecz, W. Hanke, *Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego*, Łódź 2004, s. 22–26.

<sup>40</sup> C. Maslach, M. Leiter, *Burnout and Health*, w: *Handbook of Health Psychology*, eds. A. Baum, T. A. Revenson, J. E. Singer, Mahwah 2001, s. 415–426.

## 6. Zakończenie

Zarówno specyfika wymagań, jak i stresogenne warunki stanowią czynniki wysokiego ryzyka wypalenia zawodowego i utraty zdrowia psychicznego pracowników instytucji pomocy społecznej.

Rozumienie potencjalnych źródeł zagrożeń wypaleniem zawodowym wino posłużyć opracowaniu odpowiednich strategii zaradczych, počawszy od poziomu indywidualnego – jednostki, poprzez szczebel instytucji zatrudniającej, a kończąc na rozwiązaniach ogólnopaństwowych.

Istotnym i domagającym się odpowiedzi staje się pytanie o odpowiedzialność pracodawcy za organizacyjne źródła stresu w miejscu pracy i strategię ochrony przed jego skutkami, bowiem psychospołeczne stresory należą do czynników najdotkliwiej przeżywanych przez pracowników socjalnych.

Wśród strategii zarządzania stresem w miejscu pracy, a więc na poziomie instytucji zatrudnienia jawi się potrzeba objęcia pracowników kompleksowym systemem profesjonalnego wsparcia w formie superwizji jako metody służącej wzmacnianiu kompetencji, odreagowaniu silnych emocji, pogłębieniu rozumienia własnych zachowań oraz motywów postępowania w relacjach zawodowych, zapobiegając tym samym utrwaleniu dezadaptacyjnych mechanizmów radzenia sobie ze stresem.

Systematyczny proces konsultacyjny w formie superwizji stanowić powinien wymóg formalny i podstawę etycznego i profesjonalnego postępowania pracowników pomocy społecznej, gdyż dzięki funkcji ochronnej wobec wypalenia zawodowego pozwala zachować wrażliwość interpersonalną oraz indywidualny wymiar kontaktu z osobą potrzebującą pomocy. Wówczas praca socjalna może stać się okazją do autentycznego SPOTKANIA osoby pomagającej i potrzebującej pomocy i takie SPOTKANIE stanie się największą wartością pracy socjalnej.

## Bibliografia

- Beehr T. A., McGrath J. E., *Social support, occupational stress anxiety*, "Anxiety Stress and Coping. An International Journal" 5 (1992), no 1, s. 7–19.
- Burke R. J., Richardsen A. M., *Psychological burnout in organizations: Research and intervention*, w: *Handbook of Organizational Behavior*, ed. R. T. Golembiewski, New York 2001, s. 327–368.
- Cieślak, R., *Wsparcie społeczne a stres w pracy kierowniczej*, „Czasopismo Psychologiczne” 1998, nr 4, s. 29–46.
- Cox T., Leiter N., *The health of health care organizations*, "Work and Stress" 6 (1992), s. 219–227.

- Cutrona C. E., Russell D., *Type of Social Support and Specific Stress: Towards a Theory of Optimal Matching*, w: *Social Support: An Interactional View*, eds. I. G. Sarason, B. R. Sarason, G. R. Pierce, New York 1990, s. 319–366.
- Deligkaris P., Panagopoulou E., Montgomery A. J., Masoura E., *Job burnout and cognitive functioning. A systematic review*, "Work Stress" 28 (2014), no. 2, s. 107–123.
- Dudek B., Waszkowska M., Merecz D., Hanke W., *Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego*, Łódź 2004.
- Evans M., *Supervision: A developmental-relational approach*, "Transactional Analysis Journal" 28 (1998), no. 4, s. 288–298.
- Evans S., Huxley P., Gately C., Webber M., Mears A., Pajak S., Medina J., Kendall T., Katona C., *Mental health, burnout and job satisfaction among mental health social workers in England and Wales*, "The British Journal of Psychiatry" 188 (2006), s. 75–80.
- House J. S., *Work Stress and Social Support*, Massachusetts 1981.
- Karasek R. A., *Job characteristics in relation to the prevalence of myocardial infarction in the U. S. HES and HANES*, "American Journal of Public Health" 79 (1988), s. 910–918.
- Koeske G., Koeske R., *Workload and burnout: Can social support and perceived accomplishment help?*, "Social Work" 34 (1989), no. 3, s. 243–248.
- Lloyd C., R. King R., Chenoweth L., *Social work, stress and burnout: A review*, "Journal of Mental Health" 11, 3 (2002), s. 255–265.
- Mańkowska B., *Postulaty uczestników zmiierzające do usprawnienia funkcjonowania opieki społecznej w Polsce*, w: *Superwizja konsultacyjna*, red. E. Zubrzycka, T. Popiołek, Sopot 2007, s. 68–79.
- Mańkowska B., *Podmiotowe korelaty wypalenia zawodowego pracowników socjalnych miejskich ośrodków pomocy społecznej*, w: *Koordinacja na rzecz aktywnej integracji. Widzieć-rozumieć-pomagać. Przykłady rozwiązań stosowanych w codziennej pracy pracownika socjalnego*, red. M. Teodorczyk, Warszawa 2013, s. 78–89.
- Mańkowska B., *Warunki pracy oraz ich związek z wypaleniem zawodowym pracowników socjalnych miejskich ośrodków pomocy społecznej*, „Praca Socjalna” 2014, nr 1, s. 81–96.
- Mańkowska B., *Podmiotowe i organizacyjne wyznaczniki wypalenia zawodowego pracowników pomocy społecznej*, „Przegląd Psychologiczny” 58 (2015a), nr 1, s. 83–101.
- Mańkowska B., *W trosce o pracownika. Ryzyko wypalenia zawodowego pracowników pomocy społecznej*, „Polityka Społeczna” XLII (2015b), nr 5–6, s. 22–25.
- Mańkowska B., *Types of Personality, Styles of Coping with Stress and Professional Burnout among Social Workers*, w: *Resilience and Health in a Fast-Changing World*, red. T. M. Ostrowski, I. Sikorska, K. Gerc, Kraków 2015c, s. 205–220.
- Mańkowska B., *Wypalenie zawodowe. Źródła, mechanizmy, zapobieganie*, Gdańsk 2017 (Harmonia Universalis).
- Maslach C., *Wypalenie się: utrata troski o człowieka*, w: *Zimbardo P. G., Gerrig J. Richard, Psychologia i życie*, Warszawa 1994.



- Maslach C., *Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective*, "European Journal of Work and Organizational Psychology" 20 (2011), s. 47–52.
- Maslach C., Leiter M., (2001). Burnout and Health, w: *Handbook of Health Psychology*, eds. A. Baum, T. A. Revenson, J. E. Singer, Mahwah 2012, s. 415–426.
- Maslach C., Leiter M., *Pokonać wypalenie zawodowe: sześć strategii poprawienia relacji z pracą*, Warszawa 2010.
- Ogińska-Bulik N., *Wsparcie społeczne jako bufor chroniący menedżerów przed negatywnymi skutkami stresu w pracy*, „Psychologia Zdrowia” 2004, nr 1, s. 121–135 (Zeszyty naukowe WSHE w Łodzi).
- Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*, Warszawa 2006, s. 31–38.
- Payne R., Jones J. G., (1987) *Measurement and methodological issues in social support*, w: *Stress and Health: issues in research methodology*, S. V. Kasl, C. L. Cooper, Chicester 1987, s. 167–205.
- Popiołek T., Zubrzycka E., Żebrowska-Kreft R., Mańkowska B., *Doskonalenie zawodowe – superwizja*, Sopot 2007.
- Sęk H., *Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej*, w: *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, red. H. Sęk, Warszawa 2000, s. 83–112.
- Strykowska M., Trzeciakowska A., *Wsparcie społeczne a satysfakcja z pracy i wypalenie się zawodowe kobiet*, „Przegląd Psychologiczny” XXXVII (1994), nr 3, s. 387–393.
- Suchańska A., *Trójkąt dramatyczny i gry ratownicze*, w: *ABC psychologicznej pomocy*, red. J. Santorski, Warszawa 1993, s. 71–75, 76–80.
- Szmagałski J., *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*, Warszawa 2005.
- Terelak J. F., *Stres organizacyjny. Koncepcje, przyczyny, symptomy i sposoby radzenia sobie*, Warszawa 2005.
- Zubrzycka E., Popiołek T., *Superwizja konsultacyjna*, Sopot 2007.
- [http://www.mpips.gov.pl/pomoc-spoeczna/ksztalcenie-i-doskonalenie-zawodowe-pracownikow-sluzb-spoecznych/superwizja-pracy-socjalnej/\(18.01.2017\)](http://www.mpips.gov.pl/pomoc-spoeczna/ksztalcenie-i-doskonalenie-zawodowe-pracownikow-sluzb-spoecznych/superwizja-pracy-socjalnej/(18.01.2017)).



## **CZĘŚĆ 3**

### **Dialog i solidarna wspólnota – wnioski z badań i analiz**

