

Pochwała dobrej rutyny w pracy doradcy zawodowego

Jacek Żyro

Pochwała dobrej rutyny? Czy rutyna może mieć zalety, może wpływać pozytywnie na pracę? Przecież określenie *dobra rutyna* to - wręcz książkowy - przykład oksymoronu. Stereotypowo - rutyna kojarzy się z pejoratywnym podejściem do wypełniania (a właściwie *odbębniania*) obowiązków: bez zaangażowania, świeżości, polotu i fantazji. To wręcz synonim syzyfowej pracy, orki na ugorze – pracy niemającej większego sensu. To czynności powtarzalne wprowadzające w stan znużenia, apatii, zniechęcenia. To także odpowiednik nudy, złego nawyku, stresu, prowadzącego w konsekwencji do wypalenia zawodowego¹ - mającego złożone, negatywne skutki dla życia zawodowego, emocjonalnego i społecznego.

Wszystko to jest potwierdzeniem szkodliwego znaczenia rutyny i wszelkich niepożądanych w życiu zawodowym zachowań pracowniczych. Spróbujmy jednak znaleźć sojusznika w obronie tezy zawartej w tytule artykułu. Zobaczmy, jak definiuje rutynę słownik języka polskiego:

1. wprawa nabyta praktyką; doświadczenie, biegłość;
2. skłonność do działania według utartych wzorów; szablonowość, schematyczność;
3. glikozyd zbudowany z glukozy, ramnozy i kwercetyny; rutozyd, witamina P.

(źródło: <http://sjp.pl/Rutyna>).

Jak widać pojawia się także pozytywne znaczenie rutyny – jako synonim dobrego nawyku, szybkiego i sprawnego działania, profesjonalizmu.

Rutyna ma także swoje dobre znaczenie w medycynie – jako „powszechnie występujący związek chemiczny znany w medycynie od połowy XIX wieku. Po raz pierwszy udało się go wyodrębnić z liści ziela ruty ogrodowej, któremu zawdzięcza swoją nazwę. Jej bogatym źródłem są również owoce, przede wszystkim cytrusy. (...) Ma właściwości antyoksydacyjne²,

¹ Termin został wprowadzony przez Herberta Freudenberga w książce wydanej w 1974 r., pt. *Burnout: The High Cost of High Achievement*. Konsekwencją wypalenia zawodowego pracowników dla zakładu pracy są konkretne koszty: absencja i fluktuacja kadr, ludzie stają się bierni, nie utożsamiają się z firmą, spada ich zaangażowanie w jej rozwój. Rodzi to konieczność utrzymywania nieproduktywnych, niezmotywowanych wewnętrznie pracowników lub przeprowadzenia kosztownego i czasochłonnego naboru. Cierpi także życie osobiste pracowników - izolowanie się od rodziny i przyjaciół, mało efektywny wypoczynek powodujący uczucie ciągłego zmęczenia, brak chęci do rozwijania pasji i zainteresowań. Niezapobieganie wypaleniu zawodowemu prowadzi do wielu chorób o podłożu psychosomatycznym.

² Stres oksydacyjny to bardzo niebezpieczny stan, który może doprowadzić do rozwoju wielu chorób, w tym nowotworów, miażdżycy i związanych z nią chorób układu krwionośnego, takich jak zawał serca, udar mózgu, choroba wieńcowa, może także być jedną z przyczyn chorób neurodegeneracyjnych - choroba Parkinsona czy Alzheimer. Na stres oksydacyjny narażone są m.in. osoby, które żyją w ciągłym stresie lub mają złe nawyki

przeciwzapalne (...). W połączeniu z witaminą C stanowi podstawowy skład większości farmaceutyków wzmacniających odporność oraz leczących pierwsze objawy przeziębienia”.
(źródło: http://zdrowie.gazeta.pl/Zdrowie/1,101460,11821039,Rutyna__to_nic_zlego.html).

Jak widać - oprócz swoich negatywnych konotacji - rutyna posiada pozytywne znaczeniowo odpowiedniki: dobry nawyk, profesjonalizm, wartościowy składnik lekarstw. Skoro są dobre aspekty zachowań rutynowych przyjrzyjmy się im bliżej (oddziaływanie medyczne pozostawiając innym specjalistom).

Ułatwiająca codzienną pracę (ale przecież także powszednie życie) zautomatyzowane, nieświadome zachowania (będące efektem świadomego wyuczenia się ich), kontrolowane przez naszą podświadomość, w znacznym stopniu upraszczają i optymalizują sprawne działanie. Możemy wykonywać określone czynności - które w wyniku wielokrotnych powtórzeń i treningów stały się nawykami - w sposób odruchowy, niewymagający pogłębionej analizy. Wyręcza nas w tym nasza podświadomość. Według ekspertów zajmujących się tą problematyką, ponad 90 procent naszego życia zawodowego to czynności powtarzalne, które wykonujemy w sposób nieświadomy i automatyczny. Dzięki temu nasz umysł jest odciążony od dokonywania powtarzalnych procesów: uczenia, poznawania i zapamiętywania. Ułatwia to zaoszczędzenie ogromnej energii, która może być wykorzystana na działania nowe i kreatywne. Takie zautomatyzowane działania, kontrolowane przez naszą podświadomość, niosą za sobą wiele pozytywnych aspektów, m.in.: minimalizują dystres, ułatwiają szybsze wykonywanie zadań, osiąganie zaplanowanych celów, automatyczne „przełączanie się” na różne jakościowo zadania, sprawniejsze radzenie sobie z notorycznym brakiem czasu i złą organizacją pracy.

Rutyna – w pozytywnym znaczeniu – może być rozumiana także, jako zespół nawyków (praktycznych umiejętności i sprawności) ułatwiający osiągnięcie profesjonalizmu, stawanie się ekspertem w danej dziedzinie. Zdobywanie poszczególnych etapów doskonałości w konkretnym obszarze, czyli przejście od amatorstwa do profesjonalizmu, związane jest z długim procesem uczenia się. Jest to żmudna praca, doskonaląca pojedyncze umiejętności - trenowane przez wiele godzin, powtarzanie procedur aż do osiągnięcia automatyzmu i doskonałości w każdym poszczególnym aspekcie – po to, aby wiele czynności wykonywać bez niepotrzebnej absorpcji umysłu. Czy zatem uzasadniona jest konstatacja, że takie wyćwiczone zachowania, umiejętności, biegłość i wysoka sprawność mogą być traktowane, jak zachowania rutynowe? W pewnym sensie i uproszczeniu tak. Idąc tym tropem wypada

żywieniowe - http://www.poradnikzdrowie.pl/sprawdz-sie/sygnaly-ciala/stres-oksydacyjny-przyczyny-i-skutki-stresu-oksydacyjnego_37946.html.

stwierdzić, że wypracowanie zachowań rutynowych ułatwia przechodzenie przez kolejne etapy zdobywania kompetencji zawodowych. Można posłużyć się tutaj modelem kompetencyjnym braci: Huberta i Stuarta Dreyfus³. Wyróżnili oni 5 etapów osiągnięcia mistrzostwa w zawodzie.

1. Nowicjusz (*Novice*) – posiada bardzo małe doświadczenie lub w ogóle go nie posiada. Wykonuje polecenia, działa według przygotowanych wskazówek, schematów, procedur, bez nich nie jest w stanie poprawnie wypełnić zadania. Musi mieć mentora.

Odnosząc to na grunt poradnictwa zawodowego: np. pierwszy okres pracy doradcy zawodowego stażysty, wykonującego elementarne zadania: udzielanie podstawowych informacji zawodowych oraz przeprowadzenie wywiadu według formularza, pod baczny okiem opiekuna, uczestnictwo w zajęciach grupowych, jako uczestnik itp.

2. Początkujący (*Advanced beginner*) - coś już potrafi. Wciąż woli, by ktoś inny mówił mu, co ma zrobić. Zaczyna rozpoznawać kontekst, w którym pracuje. Na podstawie zdobytych doświadczeń umie powiedzieć, które rozwiązanie zastosować do danej sytuacji. Nie działa intuicyjnie.

W poradnictwie może to być np. doradca zawodowy stażysta po okresie, co najmniej półrocznej, intensywnej praktyki, który może udzielać bardziej złożonych informacji zawodowych, dokonywać wstępnych porad, prób diagnozy - np., kiedy klientowi wystarczy udzielić informacji, a kiedy wymagana jest porada. Może prowadzić prostsze moduły w poradnictwie grupowym, pod opieką mentora.

3. Kompetentny (*Competent*) – nie musi podążać za sztywnymi regułami i schematami, umie sam rozwiązywać problemy o określonej złożoności. Może już samodzielnie realizować zadania. Działania nie są jednak oparte na pogłębionej refleksji.

Na polu poradnictwa to, np. samodzielny doradca zawodowy – wie, jaką wybrać metodę pracy z klientem, jak prowadzić proces doradczy – jakie zastosować narzędzia diagnostyczne. Rozpoznanie problemu klienta jest bardziej złożone i pogłębione. W procesie pomocy uwzględnia czynniki sytuacyjne, wie jaką tematyką zajęć należy objąć klienta, jak je efektywnie prowadzić itp.

³ W latach 70 – Hubert i Stuart Dreyfus, amerykańscy naukowcy, na potrzeby badań nad sztuczną inteligencją, stworzyli model opisujący, w jaki sposób ludzie przechodzą przez poszczególne etapy rozwoju zawodowego, osiągając mistrzostwo w danej dziedzinie. Przebadali doświadczonych pilotów oraz znanych szachistów. Wykazali, że w drodze od nowicjusza do eksperta, zwiększa się samoświadomość, a co za tym idzie racjonalne działanie. Ich zdaniem eksperci rozwiązują problemy drogą intuicji (rozumianej, jako ogół procesów poznawczych zachodzących w mózgu). Nie da się opisać tych nieświadomych umiejętności za pomocą formalnych reguł. Powyższy model dotyczy wybranej umiejętności, tzn. można być np. wybitnym aktorem, ale bardzo marnym sportowcem itp.

4. Biegły (*Proficient*) - następuje potężny wzrost kompetencji, wykorzystywanie wiedzy z innych dziedzin, dostrzeganie szerszych uwarunkowań (*bigger picture*), pojawia się świadomość sokratejskiego: „wiem, że nic nie wiem”.

W tym stadium kompetencyjnym doradca zawodowy jest bardzo sprawny w stosowaniu narzędzi diagnostycznych, często w ogóle nie posiłkuje się gotowymi kwestionariuszami, wprowadza własne narzędzia, dokonuje trafnej diagnozy społeczno-zawodowej. Może doświadczać wątpliwości, jak najlepiej postąpić w danej sytuacji problemowej – czy np. wypracowane wspólnie z klientem rozwiązania są najbardziej optymalne itp.

5. Ekspert (*Expert*) - jego duże doświadczenie dyktuje mu, co ma zrobić, w dużej części podejmuje decyzje intuicyjnie (a może nowy oksymoron: „rutynowa intuicja”?). Ciągłe szuka lepszych rozwiązań, wykorzystuje metody z innych dziedzin. Jego wiedza jest bardzo głęboka. Na tym etapie doradca zawodowy opracowuje własne metody, narzędzia, działa intuicyjnie, ma bardzo duże doświadczenie zawodowe, bogaty warsztat i kompetencje, jego diagnozy wpisują się w bardzo szeroki kontekst społeczno-zawodowy, wykorzystują wiedzę interdyscyplinarną. Zachowuje przy tym dużą pokorę w stosunku do złożoności „materii społecznej”. Jego wiedza i doświadczenie kwalifikują go do bycia mentorem.

Osiągnięcie piątego etapu kompetencji jest korzystne pod wieloma względami i jest to rzecz oczywista. Warto tutaj zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt - na procesy poznawcze zachodzące w umyśle. Mówiąc w dużym uproszczeniu, mózg eksperta sprawnie optymalizuje wydatkowanie energii, zapewniając efektywniejszą pracę (w krótszym czasie, bez zbędnego wysiłku, wykonuje bardzo skomplikowane i złożone zadania, których inni nie są w stanie zrealizować). W rezultacie specjalista w danej dziedzinie wcale nie myśli prędeej czy lepiej. Może myśleć mniej, ale za to wydajniej. Koncentruje się na najważniejszych informacjach, bo jego mózg dokładnie wie, które dane są najistotniejsze do rozwiązania problemu (w takim też znaczeniu należy rozumieć wspomniane *działania intuicyjne*).

Biorąc pod uwagę główną tezę artykułu – wykorzystanie dobrej rutyny w działaniach doradców zawodowych, uzyskaliśmy odpowiedź, dlaczego nabycie najwyższych kompetencji zawodowych wpływa na optymalizację i efektywność ich pracy. Ma to bardzo praktyczne przełożenie na wykonywanie codziennych obowiązków pracowniczych⁴. I tutaj dochodzimy do sedna zagadnienia - pochwały dobrej rutyny. Ta grupa doradców zawodowych, która

⁴ Kolejne *reformy* - ustawa deregulująca dostęp do zawodów zdeprecjonowała ścieżkę rozwoju zawodowego doradcy zawodowego (oraz pozostałych kluczowych specjalistów PSZ), z kolei reforma urzędów pracy z maja 2014 r. wprowadziła do zakresu ich obowiązków zadania pośredników pracy i pracowników ewidencji świadczeń. Zmiany te w praktyce znacznie ograniczyły możliwość świadczenia pełnego zakresu usług doradczych.

do momentu wprowadzenia reformy urzędów pracy (maj 2014 r.), osiągnęła co najmniej trzeci poziom w ww. modelu, powinna poradzić sobie włączeniu pracy na stanowisku doradcy klienta, wykonując jednocześnie zawód doradcy zawodowego. Oderwanie się od pracy administracyjno-formalnej (profilowanie, wydawanie i rozliczanie skierowań, usprawiedliwianie niestawiennictwa itp.) i przejście z biegu w pogłębiony proces doradczy lub do prowadzenia zajęć z zakresu np. Assessment Center, Psychosocjologicznych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej, Metody Edukacyjnej etc., bez szkody⁵ dla uczestników tychże zajęć, wydaje się być możliwe tylko dla najbardziej doświadczonych doradców. W sytuacjach „awaryjnych” – zastępstw, urlopów itp. jest to umiejętność niezastąpiona – taki pracownik to skarb dla zakładu. Jednakże biorąc pod uwagę konieczność odreagowania, wyciszenia się po rozmowie doradczej lub zajęciach, taka codzienność może mieć bardzo destruktywny wpływ na całokształt rozwoju zawodowego. Należy doceniać i podziwiać „rutyniarza” za jego umiejętność funkcjonowania w *wielu wymiarach*. Niestety taka rutyna - „nieleczona” - bardzo łatwo może przerodzić się w złe nawyki, prowadzące do wypalenia zawodowego. Każdy zawodowiec musi mieć świadomość, na jakim etapie znajduje się jego rutyna i umieć ją wnikliwie kontrolować. Musi rozpoznawać kiedy staje się niebezpieczna i jakie symptomy o tym świadczą (np. traktowanie klientów w sposób instrumentalny i powierzchowny, prowadzenie poradnictwa w sposób dyrektywny - dawanie dyspozycji do wykonania, wycofywanie się z rozwiązywania trudnych problemów, niewprowadzenie nowych narzędzi, ćwiczeń, znudzenie się tematyką, bezrefleksyjne wypełnianie obowiązków, brak radości z prowadzenia zajęć, powtarzanie tych samych tematycznie warsztatów, brak chęci do szukania inspiracji itp.).

Jak zatem przeciwdziałać tej negatywnej rutynie? Sposobów jest wiele, dobrze opisanych w literaturze przedmiotu. Wspomnę tylko te najbardziej praktyczne i możliwe do natychmiastowej realizacji.

Mogą to być superwizje i interwizje, dokonywanie ewaluacji (autoewaluacja, ewaluacja nieformalna itp.). Należy analizować prowadzenie procesu doradczego, spojrzeć na niego oczami klienta, wymieniać się doświadczeniami w tym zakresie z innymi doradcami.

Ważna jest także świadomość permanentnego rozwoju zawodowego poprzez różne formy szkolenia lub samokształcenia. Należy brać udział w seminariach, webinarach, panelach itp.,

⁵ *Primum non nocere* - to rzecz podstawowa, ale to zdecydowanie za mało, aby efektywnie pomagać klientom. Do każdej porady indywidualnej należy się przygotować (emocjonalnie i merytorycznie). Każde zajęcia powinny być dostosowane do danej grupy. Doradca powinien mieć alternatywne scenariusze na prowadzenie zajęć w zależności od sytuacji, przebiegu, dynamiki grupy itp. Trzeba umieć improwizować, ale dobra improwizacja musi być przygotowana, a to wymaga dużo czasu.

wychodzących przy tym znacznie poza zakres tematyczny codziennych obowiązków i posiadanej wiedzy.

Trzeba konsekwentnie zarządzać swoim czasem, a wygospodarowane chwile poświęcić na odświeżanie i/lub wzbogacanie procesu doradczego, zmienianie tematyki zajęć, wdrażanie nowych metod, technik i narzędzi (warto wprowadzać chociażby drobne korekty). Można także robić przerwę w przeprowadzaniu konkretnych zajęć. Gdy jest to zgodne z metodyką (nie zaburza realizacji celu zajęć) - zmieniać szyk i porządek szkolenia.

Ciekawym, inspirującym, a na pewno odświeżającym percepcję, doświadczeniem może być prowadzenie warsztatów z innym doradcą, np. mniej doświadczonym, o odmiennym temperamencie, o innym sposobie prowadzenia zajęć itp.

Warto wejść w rolę mentora, towarzyszyć np. stażyście (daje to możliwość postrzegania problematyki jego oczami, odkrywanie dawno zapomnianych doznań i przeżyć – refleksyjny powrót do początków kariery. Można odzyskać, zagubiony po drodze, esprit i fantazję).

To tylko wybrane wskazówki dotyczące warsztatu zawodowego, ale żeby pozbyć się złej rutyny, a może już i wypalenia, nie należy zapominać o odnowie życia pozazawodowego (ze względu na wielorakie negatywne konsekwencje, nie tylko warto, ale wręcz należy zapobiegać wypaleniu zawodowemu).

Naturalną ambicją każdego pracownika powinno być dążenie do osiągnięcia najwyższego poziomu specjalizacji, dużego doświadczenia, wykształcenia właściwych nawyków, czy też dobrych zachowań rutynowych. Codzienne, ale przy tym wnikliwe, wykonywanie zadań może być okazją do wzbogacania charakteru i osobowości, uczenia się nowych umiejętności, doskonalenia ich, wzbogacania warsztatu zawodowego, do improwizacji i nieszablonowości. Taki dar od losu dostaje każdy, kto codziennie wykonuje swoją pracę. Od nas zależy czy tę szansę wykorzystamy.

Niech wzorem wypracowywania dobrych nawyków, stawania się lepszym człowiekiem, czerpania radości z wykonywanej pracy, osiągnięcia mistrzostwa – warunek *sine qua non* bycia profesjonalistą - będzie dla nas przykład prezentera pogody - Phila Connorsa – głównego bohatera „Dnia świstaka”.