

SYPERVISION IN DER SOCIALEN ARBEIT IN DEUTSCHLAND

Abstract

In den Berufsfeldern von Sozialarbeit, Psychotherapie, Psychiatrie, Seelsorge und Pädagogik hat Supervision als eigenständige berufsbezogene Beratungsform in Deutschland nach dem 2. Weltkrieg eine immer größere Bedeutung erlangt. Supervision wird als Mittel betrachtet, um Belastungen zu verringern, und die Persönlichkeit des Helfers oder der Helferin als zentralem Arbeitsmittel in diesen Berufen wach und lebendig zu halten. Es werden die Charakteristika und Anwendungsformen von Supervision im deutschsprachigen Raum erläutert und die Relevanz für die Soziale Arbeit diskutiert. Hervorgehoben wird dabei der selbstreflexive, prozessorientierte und emanzipatorische Charakter von Supervision.

Keywords: Sozialarbeit, Aufsicht, Sozialarbeiter

Besondere Belastungsfaktoren in der Sozialen Arbeit

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Sozialen Arbeit sind ständig konfrontiert mit existentiellen Krisen, gescheiterten oder bedrohten Biografien, körperlichen und psychischen Schädigungen der Klienten. „Wer mit beiden Beinen im Sumpf der Alltagsprobleme steckt, bedarf zuweilen des distanzierten Blicks von außen...“ (Galuske 2007: 322) Ihre Arbeit ist gekennzeichnet durch Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams mit oft unklaren Aufgabenumschreibungen und mehrdeutigen Handlungsanforderungen. In helfenden Berufen engagieren sie sich mit ihren emotionalen und sozialen Kompetenzen. Gleichzeitig sind die institutionellen Rahmenbedingungen oft vom Spannungsfeld zwischen Hilfe und Kontrolle geprägt und die Wirksamkeit der professionellen Arbeit ist schwer zu kalkulieren (Belardi 2015: 23 f.). Hierzu ein Fallbeispiel:

Das Team einer sozialpädagogischen Freizeiteinrichtung für Kinder in einem sozialen Brennpunkt ist durch ständige Beschimpfungen und auch körperliche Attacken der Kinder einer großen Zerreißprobe ausgesetzt. Als eine Mitarbeiterin sich hier von den Kollegen zu wenig geschützt fühlt, kommt es zu einem schweren Teamkonflikt. Die Mitarbeiterin beschwert sich bei der Geschäftsführung der NGO, die die Einrichtung betreibt. In der Supervision wird sehr schnell klar, dass dieser Konflikt neben der persönlichen Verletztheit der Mitarbeiterin durch unklare Rollen- und Aufgabenbeschreibungen im Team, durch strittige konzeptionelle pädagogische Fragen sowie durch Unklarheiten in der Stellung der Teamleitung innerhalb der Institution aufgeheizt wird.

In vielen Einrichtungen der Sozialen Arbeit in Deutschland gehört regelmäßige Supervision zum Standard oder ist sogar ein fester Bestandteil der Kostenkalkulation. Dies zeigt die große Verbreitung von Supervision im sozialen Sektor. Dennoch darf hier nicht unterschlagen werden, dass es immer wieder Bestrebungen in Einrichtungen der Sozialen Arbeit gibt, Mittel für Supervision zu kürzen oder höhere Eigenbeiträge von Mitarbeitern einzufordern. Zunehmend wird auch in der öffentlichen Verwaltung, im kirchlichen Bereich, auch im selbständigen Mittelstand (Handwerk, Arztpraxen, usw.) und in der Industrie Supervision nachgefragt. (Belardi 2015: 153 ff.).

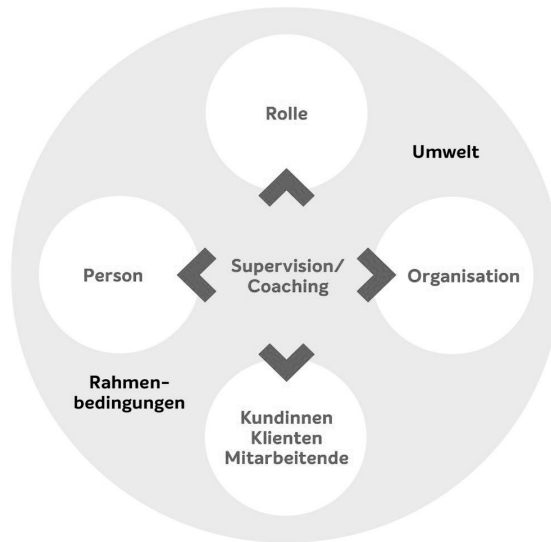
Definition von Supervision

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGsv), der Berufs- und Fachverband der Supervisorinnen und Supervisoren in Deutschland, definiert in ihren ethischen Leitlinien Supervision folgendermaßen:

„Supervision ist ein Beratungsverfahren, das sich auf Abläufe und Fragen bei der beruflichen Arbeit bezieht, auf Probleme der darin involvierten Menschen und auf ihre Beziehungen. Sie dient gleichermaßen der Emanzipation als auch der Bindung, der Ermöglichung neuer Sichtweisen und der persönlich-professionellen Weiterentwicklung von Einzelnen, Gruppen, Teams und Organisationen.“ (DGsv 2017a): Dabei werden verschiedene Dimensionen einbezogen:

- Die Person, die Supervision in Anspruch nimmt – der „Supervisand/die Supervisandin“
- Beruflicher Auftrag und Rolle, welche das Handeln des Supervisanden bestimmen
- Klient/Kunde, der die Dienstleistung des Supervisanden in Anspruch nimmt
- Die Organisation, die den Arbeitsauftrag erteilt und dafür die erforderlichen Strukturen schafft,

- Zusammenarbeit und Abgrenzung innerhalb der Organisation bzw. im Arbeitsteam
- Rahmenbedingungen, die Arbeit bestimmen, z.B. Aufträge von außen, gesetzliche Regelungen
- Gesellschaftliche Bezüge, z.B. gesellschaftliche Diskussionen und Problemdefinitionen



Quelle: (In Anlehnung an) Welgand, Wolfgang, supervision Heft 11, „Zur beruflichen Identität des Supervisors“, Juni 1987, Münster

(DGSV 2017)

Geschichtliche Entwicklung

Supervision ist eine bedeutende Entdeckung der Sozialarbeit (Belardi 2015: 18). In England und den USA wurde sie als Form der Fachberatung eines Sozialarbeiters durch einen vorgesetzten Sozialarbeiter praktiziert. Mit der Emigration von Psychoanalytikern aus Deutschland und Österreich in die USA wurden psychoanalytische Inhalte in diese Beratungsform integriert. In der psychoanalytischen Ausbildung reflektierten die Ausbildungskandidaten schon seit 1920 in Berlin ihre eigenen Behandlungsfälle im Rahmen einer Kontrollanalyse. Aus der Erkenntnis heraus, dass die Persönlichkeit des Praktikers entscheidend ist für die Arbeit mit Menschen, bezog Supervision in der Sozialarbeit seit den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts in den deutschsprachigen Ländern zunehmend auch die persönliche Veränderung und Wei-

terentwicklung der Berufstätigen ein. Damit gewann die Unabhängigkeit des Supervisors gegenüber dem Supervisanden immer mehr an Bedeutung.

Berufliche Handlungsfähigkeit wird nicht nur von persönlichen Voraussetzungen bestimmt, sondern auch vom Arbeitsauftrag und von den Strukturen der Zusammenarbeit in einer Einrichtung oder Behörde. Deshalb wurden diese Gesichtspunkte zunehmend in den Mittelpunkt von Supervision gestellt. In den 70er Jahren entwickelten sich daraus Ansätze von Organisationsberatung. Supervision fand als Beratungsform zunehmend Eingang in neue Berufsfelder außerhalb des psychosozialen Arbeitsfelds (Belardi 2015: 153 ff.). 1989 wurde die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (www.dgsv.de) gegründet. Im europäischen Dachverband ANSE sind inzwischen 26 europäische Länder in unterschiedlicher Verbindlichkeit zusammengeschlossen, darunter auch Polen als assoziiertes Mitglied im Netzwerk. (ANSE 2017)

Formen von Supervision

Herrschte bis in die 60er Jahre des letzten Jahrhunderts die Einzelsupervision noch vor, nahm später die Supervision in Gruppen von Freiwilligen und Interessierten oder die Supervision von vollständigen Arbeitsteams einen immer größeren Stellenwert ein. Marktwirtschaftlich orientierte Unternehmen nehmen Supervision zunehmend zur Beratung von Führungspersonen oder zur Verbesserung der Zusammenarbeit in Teams in Anspruch.

Teamsupervision: Immer da, wo es um die Abstimmung der Zusammenarbeit in einer Arbeitsgruppe innerhalb einer Institution geht, ist Teamsupervision in Betracht zu ziehen. Sie dient einem reibungsloseren Arbeitsablauf durch Fallbesprechungen, durch Konfliktbewältigung, durch Weiterentwicklung interner Arbeitsabläufe und führt langfristig zu einer Konfliktvorbeugung. Je nach Problemstellung ist die Teamleitung mit einbezogen. Die Erarbeitung von Konzeptionen für soziale Einrichtungen werden häufig durch Teamsupervisionen begleitet – so z.B. im Bereich der Kindertagesstätten. Teamsupervision ist die häufigste Anwendungsform von Supervision in Sozialarbeit und Gesundheitswesen.

Gruppensupervision findet in einer Gruppe von Teilnehmenden statt, die in unterschiedlichen Stellen oder Praxisfeldern arbeiten. Supervision in einer Gruppe bietet die Möglichkeit für den einzelnen, die eigene Wahrnehmung des Problems durch die Sichtweisen der anderen Teilnehmer zu vervollständigen. Dies hilft dem Supervisanden, Abstand zu gewinnen, zu neuen Lösungen zu gelangen und mit

Handlungsalternativen zu experimentieren. Gruppensupervision wird als Mittel zur Begleitung, Stützung und Weiterqualifizierung z.B. für ehrenamtliche Helfer in der Telefonseelsorge und in der Sterbebegleitung eingesetzt. Auch im Kontext von Aus- und Weiterbildungen werden Praxiserfahrungen in Gruppensupervisionen reflektiert. So haben z.B. die Studierenden im Bachelorstudiengang Soziale Arbeit an der Katholischen Hochschule Freiburg während ihres Praxissemesters verpflichtend Supervision in Kleingruppen, um ihre Erfahrungen in einem geschützten Rahmen zu reflektieren. So können die Studierenden auch schwierige Erfahrungen und Eindrücke bearbeiten, die sie sonst im Rahmen ihrer Anleitung in der Praxisstelle oder im Rahmen der Praxisreflexion mit ihren zuständigen Dozentinnen und Dozenten an der Hochschule möglicherweise nur schwer ansprechen könnten.

Einzelsupervision dient der individuellen Reflexion der eigenen Arbeitssituation, so z.B. beim Einstieg in eine neue Stelle, bei Berufsmüdigkeit (Burn-Out) oder bei systematischer Schikane und Ausgrenzung am Arbeitsplatz (Mobbing). Einzelsupervision ist inzwischen zunehmend zu einer Supervisionsform für Personen in Leitungsfunktion geworden – hier oft angereichert mit Elementen von Anleitung und Training (Coaching). Der Leitungsperson wird damit eine geschützte Möglichkeit zur eigenen Positionsbestimmung im Spannungsfeld der vielfältigen Rollenerwartungen und Verantwortlichkeiten eingeräumt.

Kollegiale Supervision oder **Intervision** ist eine selbstgesteuerte Form von Fallsupervision ohne formelle Leitungsperson. Hier wird die Moderation intern festgelegt, die Supervisionsfälle werden nach einer strukturierten Schrittfolge gemeinsam bearbeitet, dabei sollte die Moderationsrolle immer wieder wechseln. Auch diese Form wird immer wieder in Aus- und Weiterbildungen praktiziert. Verbreitet ist die Intervision bei Psychotherapeuten und Supervisoren, die auch selbst ihre Arbeit zusammen mit Kolleginnen und Kollegen einer ständigen Reflexion unterziehen. Elemente daraus werden aber auch in regelmäßigen Fallbesprechungen in sozialen Einrichtungen praktiziert.

Abgrenzung zu anderen Arbeitsformen

Supervision bietet die Chance, mit einem Blick von außen, mit einem Blick aus neuer Perspektive Themen und Probleme bei der Arbeit neu wahrzunehmen und damit auch neue Lösungen zu finden. Sie unterscheidet sich von anderen Formen der Beratung, der Personalführung oder der Personalentwicklung (s. hierzu auch

Schwarz 2007). Eine Abgrenzung zu folgenden Konzepten und Arbeitsformen ist notwendig:

- Psychotherapie: Ziel von Supervision ist die Verbesserung beruflicher Fähigkeiten. Da persönliche und berufliche Entwicklung in der Arbeit mit und am Menschen eng miteinander verflochten sind, hat Supervision auch persönlichkeitsbildende Effekte. Sie dient jedoch nicht der Behandlung auftretender Persönlichkeitskonflikte.
- Fort- oder Weiterbildung: In der Supervision wird kein Lehrstoff nach systematisiertem Plan vermittelt. Dennoch werden in der gemeinsamen Überprüfung der eigenen praktischen Tätigkeit Fachkenntnisse vertieft und verbessert.
- Fachliche Leitung: Nach dem Selbstverständnis im deutschsprachigen Raum trägt der Supervisor keine direkte Verantwortung für die Arbeit der Supervisionsteilnehmer. Er überträgt keine Aufgaben – hierin unterscheidet er sich von einem Vorgesetzten oder von einem Praxisanleiter in einem Ausbildungsverhältnis – und hat auch keine Kontroll- und Überwachungsfunktion. Einzig bei Ausbildungssupervisionen werden dann und nur dann Informationspflichten an die Ausbildungsleitung festgelegt, wenn Zweifel an der fachlichen und persönlichen Eignung des Ausbildungskandidaten offenbar werden.
- Dienstbesprechung: In der Supervision geht es nicht um die organisatorische Planung und Abwicklung von Arbeitsabläufen, sondern um die Bewältigung von Konflikten und Reibungsverlusten, die sich in Dienstbesprechungen möglicherweise lähmend auswirken. Anregungen aus der Supervision zur Veränderung organisatorischer Abläufe gehen damit wieder in die Dienstbesprechung ein.
- Organisationsberatung macht die Gesamtheit einer Organisation – sei es eine Firma oder ein Wohlfahrtsverband – zum Gegenstand ihrer Tätigkeit.

Persönliche Voraussetzungen

Der Supervisor ist ein verständnisvoller Außenstehender, der auf Grund seines Expertenwissens den Prozess steuert und eigene Beobachtungen und Anregungen in den Prozess einfließen lässt. Für diese Rolle muss er bestimmte Grundvoraussetzungen mitbringen:

- Der Supervisor sollte eine qualifizierte Ausbildung, qualifiziertes Wissen und Erfahrung in der Anwendung von Supervisionstheorie und Supervisionstechniken haben.
- Er sollte vertiefte Kenntnisse über das Arbeitsfeld besitzen, in dem er Supervision anbietet.

- Er muss unabhängig sein. Deshalb sollte er entweder außerhalb der Organisation stehen, die Supervision will, oder bei internem Anstellungsverhältnis (in Deutschland haben Wohlfahrtsorganisationen, Kirchen oder z.B. auch größere Behörden oder Kliniken zum Teil intern angestellte Supervisoren und Supervisorinnen) als selbständigem Fachdienst in der Organisation beschäftigt sein.

Rahmenbedingungen für den Supervisionsprozess

In der fachlichen Entwicklung von Supervision haben sich Grundbedingungen herauskristallisiert (s.a. Bernler u. Johnsson 1993), die für die Wirksamkeit des Prozesses unerlässlich sind.

- *Selbstverantwortung*: Der Supervisor ist verantwortlich für die Steuerung des Supervisionsprozesses, er hat aber keine Verantwortung für die Ausführung einzelner Arbeitsschritte.
- *Freiwilligkeit*: Supervision benötigt eigenes Engagement der Teilnehmenden. Die Entscheidung zur Teilnahme sollte freigestellt sein. Wenn Probleme im Arbeitsvollzug nicht mehr aufschiebbar sind, kann Supervision durchaus angeordnet werden. Dies schränkt die Gestaltungsmöglichkeiten natürlich deutlich ein. Umso wichtiger ist dann die Wahrung eines geschützten Rahmens.
- Der Freiwilligkeit bei der Entscheidung steht die *Verbindlichkeit* in der Teilnahme gegenüber. Wer sich für eine Supervision entschieden hat, nimmt sie regelmäßig auch wahr. Dies dient der Regelmäßigkeit und Stabilität z.B. in einer Supervisionsgruppe.
- *Verschwiegenheit nach außen*: Supervision als eine Form offenen Austauschs braucht einen geschützten Rahmen, in dem Offenheit möglich wird. Dazu bedarf es der Verschwiegenheit des Supervisors und der Teilnehmer nach außen hin.
- *Transparenz nach innen*: Wenn eine Institution für ein Team Supervision bezahlt, dann will sie wissen, ob diese Investition Früchte trägt. Informationsbedürfnisse und Verschwiegenheitsgrenzen müssen in einer gemeinsamen Arbeitsvereinbarung zu Beginn der Supervision gemeinsam mit den Beteiligten festgelegt werden. Diese Balance kann dadurch gewährleistet werden, dass zum Beispiel die Teamsupervision zwar vertraulich erfolgt, aber der Auftraggeber zur Auswertung des Prozesses in einer gemeinsamen Bilanzsitzung am Ende der Supervision anwesend ist.

Zurück zum Beispielfall:

Der heftige Konflikt führte dazu, dass die Strukturen des Trägervereins kritisch durchleuchtet wurden und die Teamleitung mehr selbständige Kompetenzen er-

hielt. Das hatte wiederum den Effekt, dass die Teamleitung die Rolle als „Chef“ deutlicher wahrnehmen musste gegenüber den Teamkollegen. Allgemein trat das Team den Kindern gegenüber viel entschiedener und klarer auf. In diesem Prozess waren verschiedene Beratungsformen (Teamsupervision, Einzelsupervision, Organisationsberatung) notwendig, die aber miteinander verknüpft wurden. Die Mitarbeiterin allerdings, die den Stein ins Rollen brachte, blieb abwartend und kritisch gegenüber diesen Veränderungen. Immerhin entstand durch die Supervision auch für sie eine andere Sicht auf diesen Konflikt: Es ging hier nicht mehr um individuelles Versagen, sondern darum, dass solche persönliche Auseinandersetzungen oft Warnzeichen sind und auf der Ebenen der grundlegenden Probleme angegangen werden müssen.

Prinzipien von Supervision

Der Beratungsansatz von Supervision ist nicht **Expertenberatung** dahingehend, dass der Klient sein Problem mehr oder weniger genau kennt und nun gerne einen Lösungsvorschlag von einem Experten präsentiert bekommt. Supervision ist vielmehr **Prozessberatung**: Es geht hier um ein vertieftes Verständnis einer Problemsituation, eines Falles, eines Konfliktes, um mit einem neuen Blick in einem gemeinsamen Suchprozess zu neuen Lösungen zu kommen. Es geht darum, dass der Supervisand/ die Supervisandin die eigenen Anliegen und Probleme erkennen und damit *selbst* lösen kann. Mit dieser Grundhaltung steht Supervision in der sozialarbeiterischen Tradition des Empowerment (Herriger 2014) als Selbstbefähigung und Stärkung der Eigenmacht, um eigene Kräfte zu entwickeln und nutzen zu lernen.

Dabei hat die beratende Person die Verantwortlichkeit für den Prozess der Beratung, jedoch nicht für die Inhalte und Ergebnisse. Sie vertraut darauf, dass allein das Team, die Gruppe, der Einzelne die am besten passende Lösung selbst finden kann - und sie vielleicht unbewusst schon kennt. Folgende Prinzipien bestimmen den Beratungsprozess:

- **Konstruktivismus**: Es gibt keine objektive Wahrnehmung. Jede Person konstruiert sich die eigene Sicht auf ein Problem.
- **Prozessorientierung**: Wichtig ist das, was geschieht (nicht das, was geschehen soll)
- **Vielfalt der Perspektiven**: Alle Wahrnehmungen sind wertvoll
- **Achtung der Intuition**: Offenheit für das Nicht-Gesagte
- **Beachtung von Spiegelungsphänomenen**: Das Thema einer Supervision bildet sich in der Interaktion der Supervisionsgruppe ab.
- **Balance zwischen Thema–Gruppe–Individuum** (Themenzentrierte Interaktion nach Ruth Cohn)

- Humanistisches Menschenbild: Probleme haben ihren Sinn. Supervision vertraut auf die Lösungspotentiale aller Beteiligten (Ressourcenorientierung)

Mit ihrer selbstreflexiven und kritisch hinterfragenden Arbeitsweise hat Supervision einen emanzipatorischen Charakter (Schwarz 2007). In diesem Sinne verbietet sich Supervision nach den ethischen Leitlinien in Deutschland insbesondere dann, wenn es um Aufträge von totalitären, sexistischen, fremdenfeindlichen oder rassistischen Organisationen geht (DGSv 2017a).

Arbeitsweise

Im Wesentlichen geht es um die Schaffung eines geschützten Rahmens, in dem eine kritische, aber wohlwollende Betrachtung der eigenen Arbeit möglich ist. Voraussetzung für eine Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens ist eine Arbeitsübereinkunft (Arbeitskontrakt) aller Beteiligten über Ziele, notwendige Bedingungen, Möglichkeiten und Grenzen dieses Prozesses. Anliegen in der Beratung können sein:

- Bedürfnis nach Entlastung
- Bedürfnis, eine problematische Situation bzw. ein problematisches Verhalten zu verstehen und einzuordnen
- Bedürfnis, neue Handlungsideen z.B. in einem Konflikt zu entwickeln
- Bedürfnis, neues Verhalten z.B. im Rollenspiel zu erproben und umzusetzen

Das Interesse der supervisorischen Fachkraft richtet sich auf das Hier und Jetzt. Sie geht aktiv ein auf das, was in der Gegenwart wirksam ist. Sie bestätigt, ermuntert, verstärkt, konfrontiert, konzentriert, verbindet, deutet und ordnet. Sie erfragt Einfälle, Beschreibungen, Gefühle, Bewertungen oder Rückmeldungen. Konzeptionelle Grundlagen sind hier u.a. die Grundhaltungen der klientenzentrierten Gesprächstherapie nach Carl Rogers (1997) und Ansätze aus anderen psychotherapeutischen Schulen, die systemische Sichtweise, sowie Konzepte aus Personalentwicklung, Management und Organisationsberatung.

Supervision

wirkt selbstreflexiv
beachtet und nutzt die Wechselwirkungen im Gesamtsystem
ermuntert zum Perspektivenwechsel
vertraut auf das Lösungspotential derer, die teilnehmen
gibt Raum für Kreativität
wirkt emanzipatorisch

Literatur

1. Association of National Organisations for Supervision in Europe (ANSE) (2017), Members www.anse.eu/about-anse/members eingesehen am 28.12.2017
2. Belardi N., *Supervision für helfende Berufe*, 3. Auflage, Lambertus, Freiburg 2015.
3. Bernler G., Johnsson L., *Supervision in der psychosozialen Arbeit. Integrative Methodik und Praxis*, Beltz, Basel 1993.
4. Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv), www.dgsv.de/dgsv/supervision/konzept/, eingesehen am 28.12.2017.
5. Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv), https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2017/08/DGSv_Ethische-Leitlinien_2017_09_22.pdf, eingesehen am 28.12.2017a
6. Galuske M., *Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*, 7. Auflage, Juventa, Weinheim – München 2007.
7. Herriger N., *Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*, 5. Auflage, Kohlhammer, Stuttgart 2014.
8. Rogers C.R., *Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie*, Fischer, Frankfurt/M. 1997.
9. Schwarz R., *Supervision in der Pflege. Leitfaden für Pflegemanager und -praktiker*, Hans Huber, Bern 2007.

Supervision in social work in Germany

Abstract

In the field of social work, psychotherapy, psychiatry, pastoral care and pedagogy, supervision becomes more and more important - an independent form of vocational guidance in Germany after World War II. Supervision is seen as a way to reduce stress, as well as to maintain the personality of the employee (helper) and the awake and living customer as a central tool in these professions. The characteristics and application of supervision in German-speaking countries have been clarified and the importance of social work has been discussed. The self-reflexivity, processiveness and emancipation of supervision are emphasized here.

Keywords: social work, supervision, social worker

Superwizja w pracy socjalnej w Niemczech

Streszczenie

W zawodowej dziedzinie pracy socjalnej, psychoterapii, psychiatrii, duszpasterstwa i pedagogiki, superwizja staje się coraz ważniejszą – niezależną formą poradnictwa zawodowego w Niemczech po II wojnie światowej. Superwizja jest postrzegana jako sposób na zmniejszenie stresu, a także utrzymanie osobowości pracownika (pomagacza) i klienta obudzonego i żywego jako centralnego narzędzia w tych zawodach. Charakterystyka i zastosowanie nadzoru w krajach niemieckojęzycznych zostały wyjaśnione i omówiono znaczenie pracy socjalnej. Podkreśla się tutaj samorefleksyjność, procesowość i emancypację nadzoru.

Słowa kluczowe: praca socjalna, superwizja, pracownik socjalny