

Dominika Bremer¹

Uniwersytet Jagielloński

SUPERWIZJA – NAJWAŻNIEJSZE ZAGADNIENIA I AUTORSKIE REFLEKSJE

Abstract

Supervision – the most important issues and author’s reflections

Supervision is one of the tools in social work that serves several different purposes: learning, professional development, exchange of experiences, control of emotions, introduction of innovations to social work. One of the definitions describes supervision in this way: “Social work supervision is a specific learning process in which a social worker or another person performing social work, working with a supervisor, develops his or her interpersonal skills and learns how to methodically deal with a social welfare client or solve a social issue. The process of supervision is based on cooperation with a supervisor or cooperation with a supervisor and a supervised group” (Domaradzki, Krzyszkowski et al. 2016: 17). In the paper I will present some of the most important issues related to the concept of supervision (different approaches, socio-philosophical contexts influencing the use of this tool in social work, functions and goals of supervision, ethical dilemmas in supervision and my own reflections taking into account those areas of social work that concern me professionally and in relation to my interests).

Key words: supervision, social work, change, the homeless

Różne podejścia do superwizji – wprowadzenie

Możemy rozróżnić dwa podstawowe podejścia do superwizji: psychoterapeutyczne (kliniczne) i menedżerskie. Praktykowanie wybranego z nich wiąże się z innymi celami i funkcjami superwizji. W wypadku superwizji psychoterapeutycznej (klinicznej) jej celami są rozwój osobisty i doskonalenie. Udział w takiej superwizji jest dobrowolny, zapewnia się poufność poruszanych w trakcie procesu treści. Najważniejsze metody służące realizowaniu procesu superwizji klinicznej to rozmowa i refleksja. Uwaga skupiona jest na procesach psychologicznych, superwizor nie wchodzi w rolę implementatora

¹ Studentka pracy socjalnej w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego.

innowacji, wyznaczania zadań, koordynatora. Nie dochodzi również do oceniania pracy superwizanta (zob. Staręga-Piasek 2013).

Podjęcie menedżerskie lub związane z zarządzaniem w pracy socjalnej widzi w superwizji narzędzie służące wprowadzaniu nowych programów pracy, doskonaleniu umiejętności zawodowych, implementacji innowacji w konkretnym zakresie zawodowym pracy socjalnej, wyznaczaniu nowych standardów i kontrolowaniu tych przyjętych, ocenianiu. Podstawowym celem takiej superwizji jest zarządzanie przypadkami i jakością usług. Taka superwizja ma charakter formalny, protokoły z jej przeprowadzenia stają się własnością organizacji, nie ma zapewnionej poufności poruszanych zagadnień. Superwizor pełni również rolę kierowniczą i dzieli zadania. Superwizja w wydaniu menedżerskim jest ściśle związana z oceną jakości pracy (Staręga-Piasek 2013).

Wybrane konteksty, które istotnie wpływają na relacyjność procesu superwizji

Perspektywa metasystemowa w superwizji pozwala dostrzec wielość relacji i systemów, w których uczestniczy superwizant. Pracownik socjalny poddający się superwizji reprezentuje nie tylko swoje własne przeżycia i emocje, lecz także klienta pomocy społecznej oraz systemów, w obrębie których on funkcjonuje (w jego rodzinie, pracy, środowisku życia). Jak podkreślają autorzy *Superwizji w psychoterapii*, niezwykle ważne jest, aby superwizor uwzględniał intersubiektywny charakter procesu superwizji i potrafił wnikać w interpersonalny i intrapsychiczny świat doświadczeń superwizanta.

Intersubiektywne podejście do procesu terapeutycznego wymaga, by superwizor był świadomy wielu różnych, jednakowo wartościowych punktów widzenia. Proces ten stanowi istotę zintegrowanego, relacyjnego podejścia do psychoterapii i superwizji; żaden punkt widzenia nie jest lepszy od innych, istotne są inne czynniki działające w dowolnym czasie w polu świadomości psychoterapeuty lub klienta. Klient, psychoterapeuta i superwizor - wszyscy jednakowo uczestniczą w tworzeniu znaczenia (Gilbert, Evans 2004: 21).

Perspektywa metasystemowa pozwala zwrócić uwagę na ważną zależność: wchodząc w relacje i systemy, wywieramy na siebie wzajemnie wpływ i funkcjonujemy w przenikających się wzajemnie światach. Dlatego każda próba zmiany i przepracowania problemu powinna uwzględniać liczne wydarzające się w pracy z klientem zdarzenia (i wiele sytuacji zachodzących w jego systemie) oraz doświadczenia samego pracownika socjalnego.

Zaangażowanie w proces, Martin Buber, relacyjność, Ja-Ty

Relacyjność w filozoficznym ujęciu Martina Bubera zwraca uwagę na to, co wydarza się między jednostkami w procesie spotkania, „uwzględnia ruch między dwoma biegunami

«uczestnika» i «obserwatora» (Gilbert, Evans 2004: 21). Istotne jest, aby umiejętnie poruszać się w spotkaniach „Ja-Ty” oraz „Ja-To”. Pierwsze z nich zakłada empatię oraz zaangażowanie w proces superwizji, spotkanie z superwizantem, jego doświadczenia i emocje – zaangażowanie we wszystko to, co wydarza się podczas spotkania i rozmowy. Natomiast spotkanie „Ja-To” dotyczy pracy z dostarczoną przez superwizanta „materią”, wymaga refleksyjności, będzie się odbywać *post factum*, pozostanie jednak integralnym elementem superwizji.

Dystans, Elizabeth Holloway i typy władzy

„W każdej relacji superwizyjnej stopień, w jakim ludzie wzajemnie się potwierdzają, zależy od wyważenia między władzą (czy to «władzą nad», czy «współwładzą») a więzią bądź intymnością” (Gilbert, Evans 2004: 32). Autorzy *Superwizji w psychoterapii* podają typy władzy definiowane przez Johna Frencha i Bertrama Ravena, którymi posługuje się Holloway w swoich rozważaniach o władzy w superwizji: władza nagradzania, władza represyjna, władza specjalistyczna, władza referencyjna, władza prawomocna (Gilbert, Evans 2004: 33). Holloway zwraca uwagę na to, w jaki sposób pozycja władzy może wpływać negatywnie na tworzenie się niezdrowego i niesprawczego dystansu między superwizorem a superwizantem. Sytuacje tego typu mogą dotyczyć nadużywania swojej roli i pozycji władzy w realizacji wybranych funkcji superwizji, na przykład ośmieszania superwizanta podczas instruowania, powoływania się tylko na swoje doświadczenie i upatrywania w nim jedynych i słusznych rozwiązań; karania przy funkcji modelowania i oceniania itp. Kontekst władzy instytucjonalnej, wzięwszy pod uwagę szczególnie superwizję menedżerską, jest niezwykle ważny i każdorazowo konieczny do rozważenia, żeby nie doprowadzić do sytuacji, w której superwizja stanie się narzędziem kontroli i przemocy instytucjonalnej stosowanej na pracownikach socjalnych.

Funkcje i cele superwizji

Poniżej omówiono funkcje i cele superwizji wyszukane w wybranych źródłach, przede wszystkim podręcznikach dotyczących superwizji w pracy socjalnej. Autorzy *Wprowadzenia do superwizji pracy socjalnej* wymieniają takie najważniejsze jej funkcje:

- administracyjną – wprowadzanie i utrzymywanie odpowiednich standardów pracy, efektywność pracy, koordynowanie praktyki z wytycznymi administracyjnymi, współpraca z innymi placówkami, koordynowanie pracy pracowników w placówce;
- edukacyjną – specyficzny rodzaj doskonalenia kadry przeznaczony dla konkretnych pracowników, pracujących z wybranym typem klienta borykającego się z określonymi problemami w celu doskonalenia jego umiejętności i narzędzi;

- wspierającą – pomoc pracownikowi w radzeniu sobie z problemami w pracy, w pracy z klientami, stresem zawodowym, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu i traumie;
- medycyjną – rodzaj pośrednictwa między pracownikami socjalnymi a kadrami zarządzającą/kierowniczą, wyjaśnianie roli zespołu na zewnątrz instytucji (Staręga-Piasek 2013).

Następnie przywołują czterofunkcyjny model Tony'ego Morrisona, który definiuje superwizję jako proces wiążący się z odpowiedzialnością w pracy z innymi pracownikami w celu osiągnięcia organizacyjnych, profesjonalnych i osobistych celów. Będą one wpływać na osiągnięcie rezultatów w pracy z odbiorcami pomocy (Staręga-Piasek 2013).

Te cele to:

1. kompetentnie odpowiedzialne zachowanie (funkcja menedżerska czy normatywna);
2. kontynuowanie profesjonalnego rozwoju (funkcja rozwojowa/formacyjna);
3. osobiste wsparcie (funkcja wspierająca/wzmacniająca);
4. reprezentowanie interesów jednostki wobec organizacji (funkcja medycyjna) (Staręga-Piasek 2013: 32-33).

W części tekstu poświęconej kontekstom wspomniano o związkach superwizji z typami władzy, na które wskazywała Holloway. Autorka wiąże je z konkretnymi funkcjami superwizji: monitorowanie/ocena, instruowanie, modelowanie, konsultowanie, wsparcie oraz dzielenie się. Holloway zwraca uwagę na to, że każda funkcja superwizji niesie z sobą ryzyko nadużycia pewnych wymiarów władzy, na przykład władzy wynikającej z dłuższego stażu i doświadczenia w instruowaniu, w przypadku monitorowania i oceniania superwizor może korzystać ze swojej władzy nagradzania i przymuszania. W funkcji wspierającej znacząca może się okazać władza referencyjna, czyli taka, która wynika z czyjejś osobistej atrakcyjności. W związku z powyższym dystans między superwizorem a superwizantem jest mocno uzależniony od tego, w jaki sposób superwizor będzie posługiwał się władzą, którą potencjalnie posiada.

Warto przywołać najważniejsze cele superwizji, na które zwracają uwagę badacze zajmujący się superwizją w praktyce:

- Zachęcanie pracowników socjalnych do doskonalenia swoich umiejętności, innowacji.
- Pomoc pracownikowi socjalnemu w rozpoznaniu różnic między celami klienta, pomocy społecznej a pracownika socjalnego.
- Ochrona klienta przed nieprofesjonalnymi zachowaniami pracownika socjalnego.
- Podniesienie skuteczności pracy zespołowej.
- Zwiększenie skuteczności pracy socjalnej przez: uchwycenie rzeczywistej przyczyny dokonującej się zmiany w sytuacji klienta, ujawnienie nieskuteczności podejmowanych przez pracownika socjalnego działań.
- Motywowanie pracownika socjalnego do pracy.

- Stworzenie przestrzeni do doskonalenia umiejętności przez wymianę doświadczeń.
- Umocnienie zespołu, stworzenie atmosfery wsparcia.
- Wsparcie komunikacji w zespole pracowników, a także pracowników z kadrami kierowniczą.
- Zapobieganie i przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu (Domaradzki, Krzyszkowski i in. 2016: 20).

Dylematy etyczne i wyzwania, jakie stoją przed superwizorami

Biorąc pod uwagę zagadnienia prezentowane wcześniej, można wskazać na dwa istotne poziomy relacji superwizyjnej, które wymagają etycznej refleksji: władza oraz dystans. Dodatkowo warto zastanowić się nad dyskrecjonalnością w ślad za autorami podręcznika *Wprowadzenie do superwizji pracy socjalnej* (Staręga-Piasek 2013).

Władza w relacji superwizyjnej

Jeśli weźmiemy pod uwagę naświetlone wcześniej kwestie związane z możliwościami nadużycia różnych typów władzy (władza nagradzania, władza represyjna, władza specjalistyczna, władza referencyjna, władza prawomocna), należy każdorazowo w relacji superwizyjnej zadawać sobie pytania, czy moja pozycja jako superwizora nie stwarza warunków do nadużyć. Jeżeli tak, etyczne jest minimalizowanie takich możliwości i niedoprowadzanie do sytuacji, w której superwizant lub grupa superwizantów mogliby się poczuć potraktowani jako podrzędni. Oprócz przykładów podanych wyżej w cytowanej książce za Holloway warto zwrócić uwagę również na szerszy kontekst socjologiczny i funkcjonowanie instytucji oraz jej domniemaną przemoc. Najbardziej zagrożona na tego rodzaju mechanizmy jest superwizja menedżerska, której jedną z funkcji jest kontrola i ocena pracowników socjalnych. Superwizja w podanej na początku definicji istnieje jako narzędzie, które przede wszystkim powinno służyć pracownikom i pracownikom socjalnym do doskonalenia zawodowego, przepracowywania problemowych sytuacji w pracy z osobami potrzebującymi i w samej grupie pracowniczej. Jeżeli staje się narzędziem służącym osiągnięciu konkretnych celów administracyjnych i formalnych z pominięciem potrzeb pracowników, to wówczas należałoby uruchomić perspektywę etyczną i zadać pytanie, czy omijanie dobra pracowników na rzecz „dobra” instytucji nie sprawia przypadkiem, że sama instytucja może działać gorzej i mniej efektywnie. Biorąc pod uwagę możliwe konsekwencje takich mechanizmów, na przykład wypalenie zawodowe, stres w pracy, strach przed kadrami kierowniczą, można dojść do wniosku, że ważne jest unikanie sytuacji nadużywania władzy instytucji i sytuacji, w których jest ona odczuwana bezpośrednio przez pracowników, w celu zadbania o ciągłość pracy zespołów pracowników socjalnych.

Dystans

Buberowska koncepcja relacyjna dotycząca stwarzania sytuacji „Ja-Ty” i budowania szczerzej, empatycznej, zaangażowanej relacji superwizyjnej, chociaż pozornie pożądana, może rodzić wątpliwe czy problemowe etycznie sytuacje w superwizji pracy socjalnej. Wydaje się, że aby zarówno praca socjalna z klientem, jak praca superwizyjna z pracownikiem socjalnym była efektywna i profesjonalna, nie powinna przekraczać pewnych granic zażyłości oraz zaangażowania emocjonalnego i stwarzać niezdrowej sytuacji zależności. Przekroczenie tej granicy może być często niezauważalne, szczególnie dla osób, których osobowość jest związana z empatią i ogólnym zaangażowaniem emocjonalnym w zdarzenia, które się wokół wydarzają. Wówczas niezwykle ważne jest, aby posiadać odpowiednie umiejętności z zakresu pracy superwizyjnej i terapeutycznej, które pomogą w sposób rzeczowy budować odpowiednią atmosferę profesjonalizmu podczas procesu superwizji, nie rezygnując przy tym ze szczerości, empatii i zaangażowania.

Dyskrecjonalność i etyczne podejmowanie decyzji

„[...] o dyskrecjonalności autorzy mówią wówczas, gdy istnieje pewna choćby swoboda wyboru, a decyzja opiera się na osądzie dokonywanym przez podejmującego” (Fuszara 1994: 292). Autorzy podręcznika wskazują na niezwykle ważny aspekt podejmowania decyzji, jakim jest dobro osoby (klienta) z uwzględnieniem kontekstu sytuacji, w której się znalazła. Superwizorzy, stając się pośrednikami między pracownikami socjalnymi a kadrą zarządzającą, otrzymują większy zakres władzy w procesie decyzyjnym. W rezultacie mogą albo sami wprowadzać zmianę albo też wpływać na nią przez wykorzystanie wiedzy o funkcjonowaniu zespołu pracowniczego na wyższym szczeblu (na przykład dyrektorskim) w strukturze instytucjonalnej.

Innym wymiarem etycznego podejmowania decyzji jest wzięcie pod uwagę miejsca, jakie zajmuje superwizowany pracownik socjalny w szerszym kontekście społecznym oraz instytucjonalnym. W praktyce oznacza to konieczność zmierzenia się z sytuacjami mającymi bezpośredni wpływ na życie klienta, który na co dzień pozostaje w bezpośrednim kontakcie z profesjonalistą, a tym samym wymagają od superwizora konkretnej decyzji.

Superwizorzy i ich superwizowani powinni rozpatrywać możliwe konsekwencje rozmaitych działań, ich koszty i korzyści. Powinni sprawdzać, jakie działania najbardziej będą służyły uczciwości, sprawiedliwości i szacunowi w stosunku do klientów. Jeśli pracownikowi socjalnemu zdarzy się popełnić błąd, powinien – z asystowaniem superwizora – próbować załagodzić jakiegokolwiek szkody i nauczyć się, jak unikać takich błędów w przyszłości (Fuszara 1994: 292).

Superwizja w pracy socjalnej z osobami w kryzysie bezdomności

Na samym początku należy zaznaczyć, że różnego rodzaju aktywności (zarówno formalne w ramach wolontariatu w Miejskim Ośrodku Pomocy Społecznej [MOPS], jak i nieformalne wykonywane w ramach nieformalnego kolektywu Food Not Bombs) związane z organizowaniem pomocy osobom bezdomnym wywoływały u mnie wiele pytań, dylematów i konfliktów wewnętrznych na tle moralnym i etycznym. Prezentowany tekst nie służy ich rozważaniu, ale zwrócenie uwagi na powyższy problem jest tym, co sprawia, że potrafię próbować wskazywać kompetencje superwizora w tym zakresie pracy socjalnej oraz skupić się na roli superwizji w tej pracy.

Superwizor w pracy z osobami zajmującymi się ludźmi w kryzysie bezdomności powinien mieć doświadczenie pracy z tą kategorią osób wykluczonych ze względu na specyfikę tej grupy. Najtrudniejsza w pracy socjalnej z osobami bezdomnymi jest świadomość niewydolności publicznych instytucji pomocowych w tej sferze. Wysuwam ten wniosek z osobistego doświadczenia i częstego używania zwrotu „nie mogę nic obiecać” w odpowiedzi na potrzeby osób bezdomnych, które prosiły o kompleksową instytucjonalną pomoc (znalezienie pracy, mieszkania, miejsca noclegowego). Praca streetworkerska, która jest rodzajem pośrednictwa między osobami bezdomnymi a ofertą instytucji publicznych, bywa obciążająca emocjonalnie w sytuacji, gdy słysząc pytanie o konkretne zapotrzebowanie, wiem, że jest ono nie do zrealizowania.

Uważam, że superwizja prowadzona z tą konkretną kategorią pracowników socjalnych – streetworkerów – jest niezwykle istotna. Do tej pory swoistą rolę superwizorów pełnili (i wciąż pełnią) członkowie mojej rodziny, przyjaciele oraz kolektyw Food Not Bombs. Warto jednak zaznaczyć, że jest to „superwizja nieformalna”, zatem opowiadając o trudnych sytuacjach podczas organizowania pomocy i różnego rodzaju aktywności społecznych, mówię o nich, osadzając według swoich osobistych/prywatnych przeżyć. Ciągłe zadaje się sobie pytania, czy na pewno powinno tak to wyglądać. Jestem wielce przekonana o tym, że należy podejmować próby oddzielania praktyki społecznej/zawodowej od prywatnej sfery emocjonalności, często jest to jednak niemożliwe. Dobrze prowadzona superwizja na pewno pozwoliłaby zredukować poczucie prywatnej porażki w polu zawodowym, wynikającej często z niewydolności systemowych w konkretnych wymiarach (mieszkalnictwa społecznego, zabezpieczenia higienicznego, braków kadrowych) pracy z osobami w kryzysie bezdomności.

Superwizor pracujący z tą kategorią pracowników oprócz doświadczenia pracy w tym samym zakresie powinien znać ofertę pomocową przeznaczoną dla osób bezdomnych oraz przepisy prawa ich dotyczące, żeby móc w razie potrzeby udzielać rzeczowych rad superwizantom. Dodatkowo powinien posiadać umiejętności interpersonalne związane ze słuchaniem, empatią oraz umiejętnością skupienia się na emocjach i traumach osoby superwizowanej w celu wspólnej próby ich przepracowania, co ma usprawnić i polepszyć pracę z osobami potrzebującymi pomocy oraz pomóc w forsowaniu koniecznych zmian w politykach pomocowych związanych z tą kategorią osób wykluczonych – osób w kryzysie bezdomności.

Superwizor powinien również działać zgodnie z zasadą *empowerment* i nieustannie wzmacniać osoby z grupy zawodowej pracowników socjalnych, ponieważ - w moim mniemaniu - poczuciu niewydolności systemu, w ramach którego podejmowane są działania, sprzyja bardzo niski poziom odczuwania podmiotowości oraz sensu własnych działań, co w konsekwencji prowadzi do wypalenia zawodowego.

Bibliografia

- Domaradzki P., Krzyszkowski J., Sosnowski M., Włoch A. (2016). *Superwizja pracy socjalnej dla praktyków*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Fuszara M. (1994). *Rodzina w sądzie*. ISNS UW, Warszawa, za: J. Staręga-Piasek (red.) (2013). *Wprowadzenie do superwizji pracy socjalnej*. Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa.
- Gilbert M.C., Evans K. (2004). *Superwizja w psychoterapii*, tłum. A. Tanalska-Dulęba. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Staręga-Piasek J. (red.) (2013). *Wprowadzenie do superwizji pracy socjalnej*. Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa.