

Superwizja pracy socjalnej dla praktyków

Piotr Domaradzki
Jerzy Krzyszkowski
Maciej Sosnowski
Aurelia Włoch



AKADEMIA SAMORZĄDOWA



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Supervizja pracy socjalnej dla praktyków



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Superwizja pracy socjalnej dla praktyków

**Piotr Domaradzki
Jerzy Krzyszkowski
Maciej Sosnowski
Aurelia Włoch**

AKADEMIA SAMORZĄDOWA



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2016

Jerzy Krzyszkowski – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Instytut Ekonomik Stosowanych i Informatyki, Katedra Pracy i Polityki Społecznej
90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 39

Piotr Domaradzki – coach i superwizor w Firmie Szkoleniowej PRAXE

Maciej Sosnowski – nauczyciel Kolegium Pracowników Służb Społecznych w Czeladzi
metodyk i superwizor pracy socjalnej

Aurelia Włoch – polityk społeczny, wykładowca akademicki
metodyk pracy socjalnej, szkoleniowiec, superwizor pracy socjalnej

Koordynator serii Akademia Samorządowa: Justyna Przywojska
e-mail: jprzywojska@o2.pl

RECENZENT

Mirosław Grewiński

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Dorota Stępień

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Stämpfli Polska Sp. z o.o.

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

Publikacja objęta patronatem Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego



samorząd.pap.pl
Serwis Samorządowy PAP

© Copyright by Authors, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.07118.15.0.K

Ark. wyd. 16,3; ark. druk. 17,5

ISBN 978-83-7969-624-6

e-ISBN 978-83-7969-945-2

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

SPIS TREŚCI

Rozdział 1	
Geneza i ewolucja superwizji pracy socjalnej. Cele i struktura książki	7
1.1. Ewolucja ról, celów, modeli i typów superwizji	7
1.2. Przyczyny powstania książki i jej struktura	11
Rozdział 2	
Pojęcie i rodzaje superwizji pracy socjalnej	17
2.1. Superwizja pracy socjalnej jako systemowe wsparcie	18
2.2. Cele superwizji pracy socjalnej	20
2.3. Obszary aktywności superwizora pracy socjalnej	20
2.4. Rodzaje superwizji pracy socjalnej	23
Rozdział 3	
Proces przygotowania i wprowadzania superwizji do Jednostek Organizacyjnych Pomocy Społecznej	29
3.1. Wybór superwizora – wymagania środowiska zawodowego, standaryzacyjne i ustawowe	30
3.2. Wprowadzenie superwizji pracy socjalnej do ośrodka	37
3.3. Szkolenia podnoszące wiedzę o superwizji	38
3.4. Pilotaż sesji superwizyjnych w jednostkach organizacyjnych	40
Rozdział 4	
Kontakt, relacja, wzorce komunikacji	45
4.1. Kontakt w superwizji pracy socjalnej	45
4.2. Relacja w superwizji pracy socjalnej	60
4.3. Wzorce komunikacji w superwizji pracy socjalnej	64
Rozdział 5	
Kontrakt superwizyjny	67
5.1. Po co zawieramy kontrakt superwizyjny?	67
5.2. Kluczowe obszary kontraktu superwizyjnego	68
5.3. Zasady ustalane w ramach kontraktu superwizyjnego	72
Rozdział 6	
Superwizja indywidualna	79
6.1. Odbiorcy superwizji indywidualnej	79
6.2. Korzyści i ograniczenia	82
6.3. Etapy przebiegu indywidualnej sesji superwizyjnej	84
6.4. Studium przypadków – dla superwizji indywidualnej	99

Rozdział 7	
Superwizja grupowa	119
7.1. Odbiorcy superwizji grupowej	120
7.2. Korzyści i ograniczenia superwizji	123
7.3. Czynniki wpływające na przebieg sesji	125
7.4. Etapy grupowej sesji superwizyjnej	148
7.5. Superwizja pracy socjalnej z wykorzystaniem elementów metodyki grup Balinta	150
7.6. Superwizja pracy socjalnej z wykorzystaniem etapów metodycznego działania	181
Rozdział 8	
Superwizja pracy socjalnej w projektach i programach	189
8.1. Odbiorcy superwizji	190
8.2. Korzyści i ograniczenia	191
8.3. Etapy przebiegu jednej sesji superwizyjnej	193
Rozdział 9	
Trudności powstające w procesie superwizji i sposoby ich przezwycięzania	209
Rozdział 10	
Techniki i narzędzia pomocne w superwizji pracy socjalnej	233
Rozdział 11	
Superwizja jako instrument reformy pomocy społecznej i pracy socjalnej	265
Bibliografia	269
Spis rysunków, tabel i załączników	275
O Autorach	277

GENEZA I EWOLUCJA SUPERWIZJI PRACY SOCJALNEJ CELE I STRUKTURA KSIĄŻKI

1.1. Ewolucja roli, celów, modeli i typów superwizji

Superwizję zaczęto rozwijać w XIX w. w angielskich i amerykańskich organizacjach filantropijnych zatrudniających wolontariuszy, którzy docierali do biednych rodzin z misją szerzenia „zdrowych” wzorów życia, a także identyfikowali ubogich zasługujących na pomoc materialną. Wolontariuszom przydzielano rejonny działania, a ich praca była kontrolowana przez tzw. *overseers* (dosł. nadzorców), nazywanych też *supervisors* (z łac. *super* – nad, *videre* – patrzeć)¹. Rozwój superwizji nastąpił głównie w Towarzystwach Organizacji Dobroczynności (*Charity Organization Societies*), a zadaniem superwizorów było doradzanie wolontariuszom i kontrola ich pracy. Wraz z rozwojem pracy socjalnej rosło znaczenie superwizji, a superwizorzy zaczęli podejmować zadania rozwojowe i edukacyjne – zajmowali się wypracowaniem nowych metod działania i doskonaleniem pracowników². Pod wpływem psychoanalizy superwizja stała się terapią dla terenowych pracowników socjalnych. W latach 80. XX wieku racjonalność ekonomiczna funkcjonowania pomocy społecznej stała się podstawowym kryterium oceny, a kontrakty zastąpiły metody pracy opieki³. W superwizji zaczęto kłaść nacisk na funkcję administracyjną, oznaczającą kontrolę i koordynację pracy pracowników socjalnych, co ograniczało ich inicjatywę i kreatywność⁴.

¹ J. Szmagałski, *Potencjały relacji między superwizją pracy socjalnej a ewaluacją pomocy społecznej*, [w:] J. Staręga-Piasek, A. Hryniewicka (red.), *O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej*, Instytut Rozwoju Służb Społecznych, Warszawa 2008.

² J. Szmagałski, *Koncepcje superwizji pracy socjalnej*, [w:] idem (red.), *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*, Instytut Rozwoju Służb Społecznych, Warszawa 2011.

³ M.-S. Tsui, *Social Work Supervision. Contexts and Concepts*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 2005.

⁴ Ibidem.

Współcześnie superwizji przypisuje się trzy podstawowe role: personalną, profesjonalną i organizacyjną⁵. Personalna superwizja koncentruje się na emocjonalnych problemach pracownika socjalnego, a superwizant jest traktowany jak przyjaciel superwizora. Z kolei profesjonalna superwizja to wyposażanie pracownika socjalnego w wartości, wiedzę i umiejętności potrzebne dla profesjonalnego rozwoju. Superwizant jest pracownikiem kształconym w ramach rozwoju zawodowego personelu. Trzeci typ, czyli organizacyjna superwizja, koncentruje się na aspektach administracyjnych i kładzie nacisk na jakość usług i efektywność interwencji socjalnej. W tej perspektywie między superwizorem i superwizantem występuje różnica w hierarchii władzy.

Wybitny brytyjski autor Malcolm Payne⁶ wymienił kilkanaście celów superwizji, które można podzielić na trzy grupy:

1. Cele dla klientów – superwizja przynosi korzyści klientom i powstrzymuje pracowników przed niewłaściwym zachowaniem wobec klientów;
2. Cele dla superwizantów – superwizja pozwala superwizantom świadczyć lepszą opiekę, dzięki niej otrzymują inną opinię na temat swojej pracy, mogą przedstawić wątpliwości na temat własnej interwencji, dzielą się swoimi emocjami, dostają feedback, poprawiają zarządzanie samym sobą;
3. Cele dla superwizorów i kierownictwa – superwizja pozwala utrzymać standardy i morale w jopsach, monitorować obciążenia pracą, analizować i planować interwencję, dostarczać krytyczną analizę, informować kierownictwo o wynikach pracowników terenowych itp.

Rich⁷ stworzył zintegrowany model superwizji uwzględniający: środowisko, relacje superwizyjne, elementy strukturalne, umiejętności superwizyjne, elementy edukacyjne oraz role superwizora.

1. Środowisko superwizji powinno być bezpieczne, otwarte, autonomiczne, interaktywne, gdzie superwizant ma motywację do nauki, a superwizor dostarcza odpowiedniego wsparcia i uważnie reaguje na potrzeby personelu;
2. Relacje powinny być oparte na intymności, zaufaniu, szacunku i empatii, a struktura superwizji powinna posiadać wyraźne cele i oczekiwania;
3. Podstawowe umiejętności superwizyjne obejmują właściwą komunikację, umiejętności analityczne i interpretacyjne;

⁵ Ibidem.

⁶ M. Payne, *Personal Skills in Social Work Supervision*, [w:] A. Connor, S. Black (red.), *Performance Review and Quality in Social Care*, Jessica Kingsley, London 1994, s. 43–58.

⁷ P. Rich, *The Form, Function and Content of Clinical Supervision: An Integrated Model*, „The Clinical Supervisor” 1993, 11 (1), s. 137–178.

4. Do superwizji stosują się zasady uczenia dorosłych – superwizanci są aktywnymi uczniami, którzy wymagają dydaktycznej instrukcji, modelowania, uczenia się przez doświadczenie itp.;
5. Superwizor ogrywa role: doradcy, nauczyciela, konsultanta, kolegi, mentora i ewaluatora.

Amerykański autor Alfred Kadushin⁸ uważa, że superwizor to członek administracyjnej kadry placówki pomocy społecznej, na którego delegowano uprawnienia do kierowania, koordynowania, wzbogacania i ewaluowania wyników pracy superwizowanych. Nadrzędnym celem jest dostarczenie klientom usług możliwie najlepszych, zgodnych zarówno ilościowo, jak i jakościowo z jej polityką i procedurami. W tej koncepcji superwizji superwizor w interakcji z osobą superwizowaną spełnia trzy funkcje: administracyjną, edukacyjną i wspierającą.

1. Administracyjna to koordynacja działań pracowników w placówce i ze społecznością (np. współpracy z innymi placówkami), praca z personelem i kierownictwem nad opracowaniem polityki i procedur wspierających działanie placówki;
2. Edukacyjna to doskonalenie kadry poprzez szkolenie, które jest podporządkowane potrzebom pracownika pracującego z określonymi przypadkami, napotykającego problemy i wymagającego zindywidualizowanego programu edukacyjnego;
3. Funkcja wspierająca to pomoc w radzeniu sobie ze stresem zawodowym i traumatycznymi incydentami, liczbą i złożonością przypadków składających się na obciążenie w pracy.

Na wspieranie i doskonalenie kadr kładą nacisk autorki brytyjskie Weronika Coulshed i Audrey Mullender⁹. Ich zdaniem superwizja powinna być zintegrowana z całym systemem jednostki organizacyjnej pomocy społecznej oraz zawierać analizę wyników działalności, doskonalenie oraz wsparcie emocjonalne pracowników. Superwizja nie powinna być sprowadzana do funkcji kontrolowania pracowników, ale umożliwiać wykorzystanie refleksyjnej praktyki do podnoszenia jakości usług socjalnych. Prowadzący superwizję powinien umieć przekonać kierownictwo jednostki organizacyjnej pomocy społecznej, że superwizja powinna być integralnym elementem zarządzania.

⁸ A. Kadushin, *Supervision in Social work*, Columbia University Press, New York 1976.

⁹ V. Coulshed, A. Mullender, *Management in Social Work*, Palgrave, Houndmills, Basingstoke 2001.

Z kolei Felice Davidson Permuter, Darlyne Bailey i F. Ellen Netting¹⁰ przedstawiają inny podział superwizji – na menadżerską i kliniczną.

1. Menadżerska różni się od klinicznej tym, że superwizor prowadzący odpowiada za dostosowanie pracowników do zasad i procedur organizacyjnych;
2. Superwizor kliniczny koncentruje uwagę na umiejętnościach praktycznych i technikach stosowanych przez pracownika socjalnego.

Współcześnie obserwować można odmienne wizje zarządzania pomocą społeczną: tradycyjną, mającą swoje korzenie w historii pracy socjalnej jako zawodzie oraz menadżerską z tendencją do rozwiązywania problemów przez skuteczne zarządzanie technikami właściwymi dla sektora biznesu. Menedżeryzm prowadzi do zarządzania poprzez przestrzeganie norm określanych jako minimalne standardy. Jego główną cechą jest oddzielenie kierownictwa organizacyjnego od profesjonalnego, co oznacza uznawanie zadań kierowniczych za odmienne i nadrzędne wobec zadań profesjonalnych. Ta orientacja narzuca hierarchiczne, dyrektywne podejście do organizowania usług socjalnych, a zmniejsza znaczenie profesjonalnej wiedzy. W takim zarządzaniu wymaga się od pracowników sprawności w stosowaniu technik, a mniej profesjonalizmu polegającego na korzystaniu z własnego osądu i twórczego stosowania różnych technik interwencyjnych.

Ochronie autonomii pracownika socjalnego we wspomnianym typie zarządzania powinna służyć, według Lishmana¹¹, superwizja pomagająca opanować lęk i rozwijająca tzw. refleksyjną praktykę. Superwizor wspomaga pracownika w braniu odpowiedzialności za własną pracę i podejmowaniu decyzji. Cechą dobrej superwizji jest antyopresyjność, co stwarza szansę na rozwiązanie sprzeczności między zarządzaniem pracą socjalną a wspieraniem profesjonalnego rozwoju pracowników w procesie superwizji. Antyopresyjność jest odpowiedzią na asymetrię relacji władzy między superwizorem a osobą superwizowaną na niekorzyść osób podlegających superwizji, jeśli ich superwizorzy zajmują wobec nich pozycje formalnego zwierzchnictwa. Koncepcja antyopresyjnej superwizji stwarza szansę zredukowania tej asymetrii poprzez ustalenie różnic wpływów wynikających z różnicy formalnej pozycji i tożsamości stron. Dodatkowym środkiem redukcji asymetrii w superwizji jest zintegrowanie procedur superwizyjnych z regularną informacją zwrotną wymienianą między stronami oraz systemem ewaluacji pracy.

¹⁰ F. D. Perlmutter, D. Bailey, F. E. Netting, *Managing Human Resources in the Human Service: Supervisory Challenges*, Oxford University Press, New York 2001.

¹¹ J. Lishman, *Personal and Professional Development*, [w:] R. Adams, L. Dominelli, M. Payne (red.), *Social Work, Themes Issues and Critical Debates*, Palgrave, Houndmills, Basingstoke 2002.

Jerzy Szmagałski przedstawił ciekawą koncepcję, w której łączy pojęcie rozwoju organizacji (*organizational development*) z zarządzaniem superwizyjnym w pomocy społecznej. *Organizational development* to popierane przez kierownictwo, długofalowe działanie zmierzające do ulepszenia sposobów rozwiązywania problemów i odnowy organizacji przez skuteczniejszą i opartą na współpracy diagnozę oraz kierowanie kulturą organizacji przy wykorzystywaniu teorii i technik stosowanych nauk behawiorystycznych¹². Rozwój organizacyjny ma wspólne cechy z superwizją bowiem wymaga poparcia kierownictwa i doradcy – przewodnika. W procesie odnowy organizacji kierownicy mogą dostosowywać styl rozwiązywania problemów oraz cele do zmieniających się wymagań otoczenia, a kierowanie oparte na współpracy oznacza współuczestnictwo zamiast hierarchicznego narzucania władzy. Tworzenie klimatu otwartości zwiększa szanse na wzrost zadowolenia z pracy i wyższą skuteczność grupową. Podobieństwo do superwizji tkwi w tym, że można w niej znaleźć rolę superwizora jako agenta zmiany. W rozwoju organizacyjnym – podobnie jak w superwizji – doradca-przewodnik to specjalista spoza organizacji. Zakłada się, że agentom zmiany wewnątrz organizacji może brakować doświadczenia, obiektywizmu, specjalistycznej wiedzy i swobody potrzebnej do wdrażania poważniejszych zmian.

Na zakończenie tej części rozważań warto wskazać na paradygmat naukowo-teoretyczny leżący u podstaw współczesnego rozumienia superwizji. Jest to paradygmat refleksyjnej praktyki, który można zdefiniować jako

umiejętność nieustannego monitorowania własnych działań w danej roli oraz umiejętność dostosowywania ich w razie potrzeby. Odpowiada to procesowi profesjonalnego rozwoju, którego celem jest identyfikacja, ocena oraz modyfikacja używanych teorii, które kształtują zachowanie, co wymaga zmian w teoriach¹³.

Podejście to odwołuje się do teorii refleksji Johna Deweya na temat refleksyjnego myślenia i jest próbą integracji teorii z praktyką.

1.2. Przyczyny powstania książki i jej struktura

Dotychczasowe rozważania stanowiące krótki przegląd współczesnych koncepcji na temat superwizji miały, jak większość literatury poświęconej tej kwestii w Polsce, charakter teoretyczny. Brak praktycznych podręczników dotyczących

¹² J. A. F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 306.

¹³ M. Ferreira, M. Grewiński, J. Reis-Jorge, *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, Wydawnictwo Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Janusza Korczaka, Warszawa 2014, s. 55.

superwizji był główną przyczyną powstania tej książki. Kiedy w drugiej połowie lat 90. ukazał się podręcznik organizacji i zarządzania w pomocy społecznej¹⁴, w którym znalazł się rozdział poświęcony superwizji, pojęcie to było niemal zupełnie nieznanie w tym środowisku, gdyż było zarezerwowane dla psychoterapii. Po wejściu Polski do Unii Europejskiej stosunek do superwizji zaczął się powoli zmieniać. Zainteresowanie naukowe superwizją wiązało się z deficytem wiedzy na ten temat oraz było konsekwencją badań prowadzonych w tym obszarze. Sprzyjały temu analizy kondycji kadr pomocy społecznej wskazujące na pilną potrzebę wprowadzenia superwizji¹⁵. Dla praktyków superwizja stanowi integralny element dalszej profesjonalizacji pracy socjalnej i daje szansę na lepsze przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu. Daje ona podstawy do poprawy relacji z klientem oraz zwiększa orientację na – tak dzisiaj cenione w pracy z klientem – jego wzmocnienie (*empowerment*) oraz partycypację w procesie pomagania. Obok licznych i niekwestionowanych szans, jakie daje superwizja, należy wskazać także na zagrożenia, które może stwarzać. Do takich zaliczyć trzeba realną groźbę ograniczenia autonomii praktyków oraz zachwianie równowagi między administracyjną, edukacyjną i wspierającą funkcją superwizji. Istotne i potencjalnie niezwykle groźne jest także naruszenie tajemnicy superwizji. Trudno jest pracownikom socjalnym mówić o swoich błędach w praktyce zawodowej superwizorom, którzy oceniają ich pracę i mogą przekazać tę wiedzę kierownictwu. Kluczowa rola w superwizji przypada superwizorowi, co wynika ze znacznej władzy, jaką zyskuje on w organizacji pomocy społecznej. Jego formalny wpływ wiąże się z pozycją uprawniającą do karania i nagradzania, a także dysponowania środkami niezbędnymi do wykonywania zadań. Daje to możliwość podporządkowania osób superwizowanych koncepcjom pracy socjalnej, jakie posiada superwizor, a znając praktykę mianowania na stanowiska kierownicze w pomocy społecznej, mogą wystąpić sytuacje, kiedy pracownik posiada więcej kompetencji niż superwizor, a superwizowani mogą manipulować superwizorem. Współcześnie zmienia się koncepcja wiedzy potrzebnej do prowadzenia pracy socjalnej i superwizorzy rezygnują z eksperckiego przekazywania jedynie słusznych wzorów działania na rzecz kreowania aktywnej refleksji superwizowanych. Tradycyjny, jednokierunkowy przekaz gotowej wiedzy w procesie superwizji ustępuje miejsca współpracy, dyskusji nad interpretacją danych diagnostycznych oraz współtworzeniu nowych koncepcji profesjonalnego działania.

¹⁴ J. Krzyszkowski, *Elementy organizacji i zarządzania w pomocy społecznej*, Wydawnictwo Omega Praxis, Łódź 1997.

¹⁵ Potwierdzeniem tej tezy są wyniki badań zawarte w książce: M. Rymśza (red.), *Pracownicy socjalni i praca socjalna w Polsce. Między służbą społeczną a urzędem*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012.

Największe zagrożenia niesie ze sobą superwizja, w której superwizorem jest kierownik. W takiej sytuacji mamy do czynienia z klasycznym konfliktem wartości, ról i interesów grupowych. Pracownik socjalny, jeśli kieruje się misją pracy socjalnej, swoje działania skupia na jakości świadczonych przez niego usług, natomiast kierownik w sytuacji permanentnego deficytu środków materialnych dąży do zwiększenia ilościowej wydajności pracy. Konfliktogenna jest także obawa ujawniania własnych błędów superwizorowi, który reprezentuje kierownictwo.

Superwizja jest ważnym narzędziem rozwoju zawodowego i zwiększania efektywności pracy. Pozwala na ocenę przydatności pracownika dla organizacji oraz stanowi pomoc w pracy i rozwoju zawodowym pracowników. Pełni ona następujące funkcje: administracyjno-zarządzającą, zawodową, edukacyjną oraz wsparcia emocjonalnego. Istnieje wiele jej rodzajów, aczkolwiek najprostszy wydaje się podział na superwizję indywidualną i grupową, formalną i nieformalną, bezpośrednią i pośrednią. Każdy z tych rodzajów, niezależnie od definicji, celu, modeli i funkcji, złożony jest z czterech etapów, tj. opisu sytuacji, klasyfikacji, analizy problemu i implementacji. W superwizji można zastosować wiele metod: dyskusji, planowania, rozwiązywania problemów, symulacji i bezpośredniego nadzoru¹⁶. O rosnącym znaczeniu superwizji świadczy jej rola w krajach europejskich, w USA i Kanadzie. Od 1997 roku działa Stowarzyszenie Narodowych Organizacji Superwizyjnych w Europie (Association of National Organizations for Supervision in Europe – ANSE), które skupia osoby zainteresowane rozwojem superwizji jako zawodowej formy doradztwa organizacyjnego. Celem tej organizacji jest stymulowanie rozwoju teorii i metod superwizji oraz międzynarodowych standardów jakości w tej dziedzinie. Działalność ANSE wykazała, że pomimo różnic w kulturach organizacyjnych krajów europejskich, kształtuje się podobne rozumienie celów i zakresów działania superwizji. Z kolei w Stanach Zjednoczonych działa Narodowe Stowarzyszenie Pracowników Socjalnych (National Association of Social Workers – NASW), które jako cel superwizji widzi podniesienie umiejętności i wiedzy, a więc profesjonalizację pracowników socjalnych dla poprawy jakości usług socjalnych¹⁷. Udział w superwizji jest warunkiem zawarcia ubezpieczenia pracowniczego i wymogiem formalnym dla kandydatów do organizacji pracowniczych reprezentujących zarówno pracowników socjalnych, jak i pracodawców w pomocy społecznej. Badania prowadzone na dużą skalę w USA dowodzą jednoznacznie pozytywnego wpływu superwizji na wyniki pracy pracowników socjalnych¹⁸.

¹⁶ J. Krzyszkowski, *Elementy organizacji i zarządzania w pomocy społecznej*.

¹⁷ *Supervision and the Clinical Social Workers*, „Clinical Social Work”, June, 2003, vol. 3, no. 2.

¹⁸ M. E. M. Barak, D. J. Travis, H. Pyun, B. Xie, *The Impact of Supervision on Worker Outcomes: A Meta-analysis*, „Social Service Review”, March, 2009.

Niniejsza książka wychodzi naprzeciw sygnalizowanej przez środowisko pomocy społecznej potrzebie praktycznego podręcznika, który ułatwiłby naukę prowadzenia superwizji tym, którzy zamierzają podjąć pracę w roli superwizorów. Opracowanie powinno być także użyteczne dla kierowników jednostek organizacyjnych pomocy społecznej chcących zrozumieć specyfikę superwizji i jej znaczenie dla funkcjonowania podległych im placówek oraz oczywiście dla pracowników socjalnych – przyszłych superwizowanych. Ponadto wierzymy, że ten podręcznik może okazać się przydatny dla nauczycieli kształcących pracowników socjalnych oraz studentów tego kierunku studiów.

Mamy świadomość, że niniejsza książka może budzić wątpliwości, czy spełnia ona tradycyjne kryteria podręcznika akademickiego. Przypomnijmy, że te kryteria przed ponad trzydziestu laty określił Józef Orczyk¹⁹ następująco:

1. Treść powinna odpowiadać aktualnemu stanowi wiedzy z danej dziedziny i nawiązywać do teoretycznego dorobku naukowego;
2. Ujęcie treści powinno opierać się na metodologicznych właściwościach danej dziedziny;
3. Tekst powinien być napisany językiem naukowym, z terminologią i przypisami charakterystycznymi dla danej dziedziny nauki;
4. Konstrukcja i układ treści muszą odpowiadać hierarchii zagadnień wchodzących w skład podjętej tematyki;
5. Poznawanie zgromadzonej w podręczniku wiedzy wymaga pewnego wysiłku intelektualnego, ale treść i forma są dostępne dla określonego kręgu odbiorców;
6. Struktura treści winna korespondować z istniejącymi teoriami, dorobkiem naukowym oraz programem nauczania.

Nie kwestionując słuszności kryteriów sformułowanych przed laty przez Józefa Orczyka, wskazać należy, że współcześnie obserwujemy ewolucję modelu edukacji na poziomie wyższym. Wyraża się to między innymi wprowadzeniem studiów zawodowych dla takich kierunków, jak praca socjalna. Podręczniki dla tego typu studiów powinny, jak się wydaje, posiadać więcej walorów praktycznych niż tradycyjne pomoce edukacyjne okresu minionego oraz być przystosowane do praktycznych potrzeb ich czytelników.

Do niekwestionowanych walorów prezentowanej książki należy niewątpliwie zespół autorów. Wśród nich są Aurelia Włoch i Piotr Domaradzki – superwizorzy, którzy jako jedni z pierwszych zaczęli w 1997 roku prowadzić sesje superwizyjne dla pracowników pomocy społecznej oraz Maciej Sosnowski, który po latach pracy w pomocy społecznej jako pracownik socjalny podjął zawód superwizora. Obok nich wśród twórców podręcznika jest Jerzy Krzysz-

¹⁹ J. Orczyk, *Zarys metodyki pracy umysłowej*, PWN, Warszawa 1984, s. 47–48.

kowski – nauczyciel akademicki, który jako jeden z pierwszych podjął temat superwizji w swojej książce *Elementy organizacji i zarządzania w pomocy społecznej* wydanej w 1997 roku. Taki skład osobowy autorów pozwolił na połączenie wiedzy teoretycznej z doświadczeniem praktycznym i stanowi o innowacyjnym charakterze książki.

W Polsce w ciągu ostatnich lat wydano kilka cennych i ciekawych poznawczo książek poświęconych superwizji²⁰. Na szczególną uwagę zasługują dwie wydane w ostatnich dwóch latach. Pierwszą z nich jest *Superwizja pracy socjalnej* wydana pod redakcją Mirosława Grewińskiego i Bohdana Skrzypczaka. Opracowanie posiada liczne walory poznawcze oraz wartości dydaktyczne, zawiera bowiem zarówno rozdziały przedstawiające zagraniczne doświadczenia w zakresie superwizji, jak i propozycje struktury i formy standardu superwizji pracy socjalnej. Drugą, równie ciekawą pozycją wydawniczą, jest wydana przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych* autorstwa dwóch badaczy z Portugalii Marco Ferreiry i Jose Reis-Jorge oraz Mirosława Grewińskiego. Książka zawiera bogatą wiedzę teoretyczną i praktyczną z zakresu podejść do superwizji oraz jej procedur. Obydwie publikacje, ze względu na swoje niekwestionowane walory poznawcze, mogą z powodzeniem służyć jako podręczniki dla nauczycieli i studentów pracy socjalnej, ale w mniejszym stopniu zawierają treści praktyczne potrzebne przyszłym adeptom trudnej sztuki superwizji. Jakkolwiek jesteśmy przekonani, że nasze opracowanie pozwoli wypełnić lukę wydawniczą, jaką jest bez wątpienia brak podręcznika na temat superwizji osadzonego w realiach naszego życia społecznego i funkcjonowania instytucji pomocy społecznej, to mamy świadomość, że nie wyczerpuje ono wszystkich wątków i zagadnień związanych z superwizją. Wiemy również, że proponowane przez nas modele superwizji są jednymi z wielu możliwych do zastosowania w praktyce superwizyjnej.

Struktura niniejszego opracowania w pełni odpowiada celom, jakie stawialiśmy sobie przy jej pisaniu. W pierwszym rozdziale przedstawiliśmy genezę i ewolucję superwizji, jako narzędzia rozwoju zawodowego pracowników socjalnych oraz krótko omówiliśmy modele i typy superwizji. Tutaj także dokonaliśmy krótkiego omówienia paradygmatu stanowiącego podstawę rozwoju superwizji jako ważnego instrumentu poprawy pracy, a przez to jakości usług świadczonych przez jednostki organizacyjne pomocy społecznej wszystkim

²⁰ Wystarczy wymienić: J. Szmagałski (red.), *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*, Instytut Rozwoju Służb Społecznych, Warszawa 2005; M. Grewiński, B. Skrzypczak (red.), *Superwizja pracy socjalnej*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Janusza Korczaka, Warszawa 2014; M. Ferreira, M. Grewiński, J. Reis-Jorge, *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*.

potrzebującym publicznego wsparcia. Część praktyczną książki rozpoczyna rozdział drugi zatytułowany *Pojęcie i rodzaje superwizji pracy socjalnej*, który zawiera prezentację superwizji jako systemowego wsparcia pracowników socjalnych oraz omówienie obszarów aktywności superwizora, a także stosowanych u nas rodzajów superwizji pracy socjalnej. W trzecim rozdziale podjęliśmy próbę analizy procesu przygotowania i wprowadzenia superwizji do jednostek organizacyjnych pomocy społecznej. Następne dwa rozdziały zawierają, niezbędne w naszym przekonaniu, omówienie roli komunikacji w relacji superwizyjnej oraz prezentację kontraktu superwizyjnego jako kluczowego elementu każdej sesji superwizyjnej. W kolejnej, niejako centralnej części naszego opracowania, czytelnik znajdzie opis i analizę trzech podstawowych rodzajów superwizji: superwizję indywidualną, grupową oraz superwizję pracy socjalnej w projektach i programach. Wszystkie trzy rozdziały dla ułatwienia ich recepcji zostały napisane według tego samego schematu, czyli najpierw zostają przedstawieni odbiorcy określonego rodzaju superwizji, następnie korzyści i ograniczenia zastosowania danego typu superwizji, a na koniec etapy przebiegu sesji superwizyjnej. W rozdziale poświęconym superwizji grupowej dodatkowo zostało zamieszczone omówienie superwizji pracy socjalnej z wykorzystaniem elementów metodyki grup Balinta. Ostatnią część książki stanowią dwa rozdziały mające w zamierzeniu autorów wzbogacić warsztat superwizora o techniki i narzędzia pomocne w procesie superwizji i przygotować superwizora do rozwiązywania potencjalnych trudności, jakie może napotkać w trakcie realizacji superwizji. Publikację zamyka zakończenie będące swego rodzaju apelem o wykorzystanie superwizji jako instrumentu oddolnej reformy niewydolnego systemu pomocy społecznej w Polsce. Liczymy, że nasze opracowanie spotka się z życzliwym przyjęciem na rynku czytelnicy i przyczyni się do popularyzacji superwizji jako ważnego elementu wsparcia instytucji pomocy społecznej i pracowników socjalnych.

POJĘCIE I RODZAJE SUPERWIZJI PRACY SOCJALNEJ

Autorzy podręcznika nie aspirują do sformułowania naukowej definicji superwizji pracy socjalnej, ponieważ niniejsza praca nie jest wynikiem badań naukowych i studiów. Podręcznik jest owocem wielu lat doświadczeń autorów w realizacji superwizji i ma na celu dzielenie się z innymi wiedzą zdobytą w praktycznym działaniu. W rozdziale drugim czytelnik dowie się, czym jest a czym nie jest ten rodzaj profesjonalnego wsparcia pracownika socjalnego, który nazywamy superwizją. Chcemy przedstawić, w oparciu o własne dobre praktyki, jak powinna być ona rozumiana. Pracownicy socjalni w Polsce mieli już wielokrotnie okazję korzystać z superwizji i były to doświadczenia bardzo różne, niektóre skutecznie zraziły ich do tej formy wsparcia. Dobroniega Trawkowska stwierdza wprost: „wyniki badań nad postrzeganiem superwizji [...] wskazują na niejednoznaczny stosunek przedstawicieli pomocy społecznej do takiej formy wsparcia”¹. Kierownicy, którzy są wyłączeni z superwizji dla pracowników, nie wiedzą, jakie wymagania stawiać superwizorowi oraz jak zweryfikować jego pracę poza wskaźnikami, jakim jest zadowolenie pracowników.

Poniżej przedstawimy, czym jest superwizja, czego dotyczy, kto jest jej adresatem. Zaprezentujemy także opis różnych jej rodzajów oraz podstawowe reguły organizacji procesu superwizji.

Opis pojęcia superwizja

Superwizja pracy socjalnej to specyficzny proces uczenia się, w którym pracownik socjalny lub inna osoba realizująca pracę socjalną, współpracując z superwizorem, rozwija swoje umiejętności interpersonalne i uczy się postępowania metodycznego w pracy z klientem pomocy społecznej lub rozwiązywania kwestii społecznej. Proces superwizji opiera się na współpracy z superwizorem lub współpracy z superwizorem i grupą superwizyjną.

¹ D. Trawkowska, *Czy (już) tworzymy polską szkołę superwizji pracy socjalnej?*, [w:] M. Grewiński, B. Skrzypczak (red.), *Superwizja pracy socjalnej*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Janusza Korczaka, Warszawa 2014, s. 140.

Trudno w jednym zwięzłym opisie oddać pełne rozumienie superwizji pracy socjalnej, ale już powyższa jej definicja poszerza rozumienie tego pojęcia w stosunku do przekonania, jakie dotąd funkcjonowało na ten temat wśród kadry zarządzającej pomocą społeczną. Andrzej Niesporek podaje, że: „wśród badanych dominuje pojmowanie superwizji, jako poszukiwanie wspólnego rozwiązywania problemów w konkretnych podmiotach instytucjonalnych”². W naszej opinii superwizja nie ogranicza się tylko do rozwiązywania problemów w podmiotach instytucjonalnych. Natomiast przekonania na temat superwizji pracy socjalnej, jakie funkcjonują wśród pracowników socjalnych, wskazują na konieczność sformułowania pozytywnego obrazu tej formy wsparcia. Arkadiusz Karwacki pisze: „Największy udział w próbie mają respondenci, którzy wskazali, że superwizja postrzegana jest przez pracowników socjalnych jako możliwość rozwiązywania problemów. Mówimy tu o deklaracjach 1143 badanych (55,8%). Zdaniem 1124 pracowników socjalnych (54,8% badanych) pracownicy socjalni postrzegają superwizję jako «ocenie»”³.

Pojęcie superwizji pracy socjalnej obejmuje swoim znaczeniem wiele celów i bardzo różne działania. Poniżej w sposób opisowy postaramy się przybliżyć znaczenie tego pojęcia.

2.1. Superwizja pracy socjalnej jako systemowe wsparcie

Superwizja pracy socjalnej powinna być systemowo zaplanowaną formą wsparcia pracowników w danej jednostce pomocy społecznej. Małe ośrodki powinny organizować systematyczne superwizje w porozumieniu z innymi ośrodkami, np. z terenu powiatu.

Przez **systemowo zaplanowaną superwizję** rozumiemy, że każda jednostka pomocy społecznej zatrudniająca pracowników socjalnych lub innych zajmujących się pomaganiem lub realizacją programów polityki społecznej **planuje systematyczną superwizję**. Kierownik jednostki pomocy społecznej, dla zabezpieczenia jakości pracy realizowanej w podległej mu instytucji, przyjmuje roczny plan superwizji. Superwizja powinna być wpisana w system organizacji pracy danej jednostki, co oznacza wydzielenie na nią odpowiednich środków finansowych oraz uwzględnienie jej w har-

² A. Niesporek, *Superwizja pracy socjalnej w instytucjach pomocy i integracji społecznej. Badania kierowników instytucji*, [w:] M. Grewiński, B. Skrzypczak (red.), *Superwizja pracy socjalnej*, s. 148.

³ A. Karwacki, *Superwizja w ocenie pracowników socjalnych*, [w:] M. Grewiński, B. Skrzypczak (red.), *Superwizja pracy socjalnej*, s. 165.

monogramie pracy jednostki. Superwizje realizowane okazjonalnie przez ciągle zmieniających się superwizorów nie przynoszą właściwych efektów, gdyż większość czasu przeznaczają się wówczas na ustalenie zasad, poznanie się, przełamywanie barier, budowanie zaufania. Dla pracownika socjalnego lepszy jest przeciętnie sprawny superwizor, który nawiązał dobry kontakt i daje systematyczne wsparcie niż parokrotne spotkania z plejadą gwiazd superwizji. Systematycznie zaplanowane superwizje kształtują w pracowniku postawę samoewaluacji swojej pracy i rozbudzają dążenie do rozwoju własnych kompetencji.

Superwizja w pracy socjalnej to rodzaj systemowego wspierania:

1. Procesów interpersonalnych w zespole pracowniczym.

W trakcie wykonywania pracy zawsze powstają interakcje emocjonalne pomiędzy współpracownikami. Czasem mają one charakter wspierający, a czasem obciążający pracownika. Jeśli pracownik socjalny w swoim zespole współpracowników doświadcza sytuacji trudnej dla niego pod względem emocjonalnym, powinien taką sytuację poddać superwizji. Superwizor zauważający skrywany konflikt lub napięcie emocjonalne pomiędzy pracownikami nie powinien pracować pomimo tego napięcia, lecz powinien ujawnić dostrzeżoną kwestię i uczynić ją przedmiotem superwizji.

2. Procesów interpersonalnych pomiędzy pracownikami a klientami.

Superwizor zakłada, że nośnikiem zmian w sytuacji osoby/rodziny, której udziela się pomocy, jest relacja interpersonalna pomiędzy pracownikiem a jego klientem, dlatego właśnie ona stanowi ważny przedmiot superwizji.

3. Procesów intrapsychicznych pracowników.

Na jakość i efektywność pracy niewątpliwie wpływa kondycja psychofizyczna pracownika. Superwizor nie może pominąć kwestii silnych emocji czy przekonań pracownika, które rzutują na jego planowanie lub realizowanie pracy. Do tego obszaru zaburzeń możemy zaliczyć konflikt etyczny oraz pojawiające się silne emocje pracownika w odpowiedzi na zachowania klienta lub ujawniony przez niego problem.

4. Wdrażania i realizowania ustalonych standardów pracy socjalnej.

Znaczący wpływ na jakość pracy zatrudnionych ma realizacja przez nich standardów pracy socjalnej przyjętych w danym ośrodku. Superwizja przyczynia się do upowszechnienia standardu, jego jednolitego rozumienia i realizowania przez wszystkich pracowników.

Chcąc poszerzyć rozumienie pojęcia superwizja pracy socjalnej, przywołamy jej główne cele.

2.2. Cele superwizji pracy socjalnej

1. Zaktywizowanie zespołu pracowników do doskonalenia metod pracy socjalnej, stosowania nowych rozwiązań (metod, technik i narzędzi) dla osiągnięcia pozytywnych zmian sytuacji klienta (rodziny, grupy, społeczności).
2. Pomoc pracownikom socjalnym w rozpoznaniu i dostrzeżeniu różnic pomiędzy celami klienta a celami pomocy społecznej oraz ukrytymi celami pracownika socjalnego.
3. Ochrona klientów przed nieprofesjonalnymi postawami pracownika socjalnego.
4. Podniesienie skuteczności pracy zespołowej pracowników.
5. Zwiększenie skuteczności pracy socjalnej poprzez:
 - uchwycenie rzeczywistej przyczyny dokonującej się zmiany sytuacji klienta;
 - ujawnienie przyczyny nieskuteczności podejmowanych działań.
6. Motywowanie pracowników do planowania pracy, a w szczególności do stosowania takich narzędzi, jak kontrakt, plan, projekt.
7. Stworzenie pracownikom warunków do samokształcenia i doskonalenia warsztatu pracy poprzez wymianę doświadczeń.
8. Umocnienie integracji zespołu pracowników, zapewnienie im poczucia bezpieczeństwa i wsparcia w grupie.
9. Wsparcie komunikacji w zespole pracowników, a także między pracownikami a kadrą kierowniczą.
10. Zapobieganie i przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu. Zapewnienie pracownikom wsparcia emocjonalnego niezbędnego do wykonywania stresującej pracy.

Analizując cele superwizji widzimy, że wykorzystuje się w niej takie obszary wiedzy, jak **metodyka pracy socjalnej** oraz **psychologia relacji**.

Podstawowym przedmiotem superwizji pracy socjalnej jest uczenie postępowania w pracy socjalnej zgodnie z etapami metodycznego działania.

Zagadnienia dotyczące przedmiotu superwizji zostaną szczegółowo omówione w rozdziałach dotyczących superwizji indywidualnej i grupowej.

Opisując, czym jest superwizja pracy socjalnej, warto spojrzeć na nią z punktu widzenia aktywności superwizora. Na jakich podstawowych obszarach koncentruje on swoją aktywność?

2.3. Obszary aktywności superwizora pracy socjalnej

Powołując się na własne doświadczenia, wyróżniamy pięć bazowych obszarów aktywności superwizora w superwizji indywidualnej i grupowej: