

# 28

Penny Henderson  
Jim Holloway  
Anthea Millar

## Supervizja w praktyce

Jak zostać superwizorem w zawodach  
nakierowanych na wspieranie i pomaganie

Nowa Praca Socjalna

Penny Henderson

Jim Holloway

Anthea Millar

# Supervizja w praktyce

**Jak zostać supervizorem w zawodach  
nakierowanych na wspieranie i pomaganie**

**Autorzy:**

Penny Henderson

Jim Holloway

Anthea Millar

**Redaktor polskiego wydania:**

Anna Sołtys

**Wydawca:**

Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich

Aleje Jerozolimskie 65/79, 00–697 Warszawa

Tel.: 22 237 00 00, Fax: 22 237 00 99

e-mail: sekretariat@crzl.gov.pl

www.crzl.gov.pl

Copyright © Penny Henderson, Jim Holloway and Anthea Millar 2014;

Foreword Copyright © Brigid Proctor and Francesca Inskipp 2014

First published in the UK in 2014 by Jessica Kingsley Publishers Ltd

73 Collier Street, London, N1 9BE, UK

www.jkp.com

All rights reserved

**Opracowanie merytoryczne, druk i dystrybucja serii publikacji na zlecenie CRZL:**

WYG International Sp. z o.o.

ISBN 978–83–7951–301–7 (seria)

978–83–7951–329–1 (28)

**Skład:**

AgrafKa Sp. z o.o.

Publikacja bezpłatna

Nakład: 3000 egzemplarzy

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Słowo wstępne

Oddajemy do rąk Czytelników serię publikacji będących efektem pracy ekspertów i specjalistów z zakresu polityki społecznej, w szczególności pomocy społecznej. Celem niniejszej serii było przybliżenie najważniejszego dorobku teoretycznego i praktycznego państw Europy Zachodniej i USA w zakresie nowatorskich koncepcji i metod prowadzenia pracy socjalnej. Chodziło o przybliżenie nie tylko rozwiązań i teorii zupełnie nowych także w tamtych krajach, ale także i takich, które już zdążyły „okrzepnąć” i były poddawane wielostronnym ocenom, choć w naszym kraju wiele z nich wciąż pozostaje nieznanymi lub niedocenianymi. Część publikacji dotyczy nowych rozwiązań, co prawda już funkcjonujących w naszych realiach, jednak często realizowanych jedynie w ramach pojedynczych projektów, warty jednak szerszego upowszechniania, adoptowania i testowania w polskich warunkach. Przykładem może tu być chociażby tworzenie sieci franszyzy społecznej czy asystentury dostępnej w różnych sferach życia osób z niepełnosprawnością.

Adresatami opracowań są przede wszystkim praktycy, działający w jednostkach pomocy społecznej i realizujący jej ustawowe cele. Szczególnie ważnymi odbiorcami są pracownicy socjalni, których chcemy wyposażyć w nowe informacje oraz dostarczyć im wiedzy, która może zaowocować nowymi

przedsięwzięciami, podejmowanymi przez nich w społecznościach lokalnych. Pracownicy socjalni w naszym kraju są bowiem grupą zawodową, której powierzono w ostatnich latach wiele zadań z zakresu pomocy społecznej, nie zawsze jednak wyposażając ich w odpowiednie i niezbędne do ich realizacji instrumenty. Najważniejszym zadaniem pracowników socjalnych jest wsparcie słabszych grup społecznych w pokonywaniu ich problemów: w wychodzeniu z ubóstwa, izolacji społecznej i nieporadności życiowej. Od sposobu zdefiniowania problemu, z którym boryka się człowiek – adresat przedsięwzięć podejmowanych w sferze pracy socjalnej, przyjętej wobec niego postawy (paternalistycznej bądź partnerskiej), dostrzegania całego kontekstu sytuacyjnego, często wiele zależy. Pracownik socjalny może w swojej pracy pełnić wiele ról – być coachem, doradcą, brokerem, pośrednikiem, mediatorem, negocjatorem bądź inicjatorem aktywności lokalnej. Aby unikać zrutynizowanego działania i jednocześnie zwiększać kompetencje zawodowe pracowników socjalnych potrzebna jest szeroka wiedza w zakresie różnorodności metod ich pracy, obowiązujących standardów, znaczenia tworzenia sieci wsparcia koleżeńskiego, eksperckiego, superwizyjnego – zarówno nieformalnego, jak i ujętego w zasady współpracy, które można i należy wypracowywać lokalnie, także z reprezentantami innych instytucji.

W jaki sposób pracownicy instytucji pomocy społecznej mogą zatem towarzyszyć swoim klientom, beneficjentom, podopiecznym? Jak mogą wspomagać proces ich powrotu do życia w rodzinie i społeczeństwie, nauczyć dbania o istotne relacje międzyludzkie, odpowiedzialności za własny los, pokonywania lęków związanych z podejmowaniem nowych zobowiązań, wskazywać drogi wyjścia z sytuacji kryzysowych? Która z ról, w danym czasie, będzie najodpowiedniejsza w tym konkretnym, indywidualnym

przypadku? Ufamy, że na te i wiele innych pytań, pracownicy znajdą odpowiedzi w przekazanych im publikacjach.

W polityce społecznej, w tym pomocy społecznej, coraz częściej zwraca się uwagę na efektywność i racjonalność podejmowanych działań. Zawsze zbyt mała ilość dostępnych środków finansowych w stosunku do zwiększającej się wciąż skali potrzeb, wymusza szukanie i podejmowanie prób implementowania na grunt społeczny rozwiązań wcześniej kojarzonych głównie z biznesem, pochodzących z teorii zarządzania. Od pracownika socjalnego wymaga się umiejętności menadżerskich, jego zadaniem jest „zarządzanie przypadkiem”, „generowanie zmiany”. Wymaga się od niego znajomości instrumentów nowego zarządzania publicznego oraz rozumienia uwarunkowań decydujących o skuteczności ich stosowania, prowadzących do wpiśnięcia się na trwałe w pejzaż lokalnych partnerstw publiczno – prywatnych.

Opublikowane opracowania mogą być wreszcie użytecznym narzędziem dla innych aktorów polityki społecznej: polityków wyznaczających jej instytucjonalne ramy, naukowców i badaczy

spierających się o zasadność przyjmowania za obowiązujące takich, a nie innych paradygmatów, wyznaczających cele i sposoby ich realizacji, a także samych uczestników życia społecznego. Nie chodzi o to, aby działać „na rzecz” osób i grupy, czy „wobec” jakichś problemów, lecz „z” osobami i grupami, będącymi często niewykorzystanym potencjałem dla samych siebie i swoich środowisk.

Przedstawiana Państwu „Nowa Praca Socjalna” ma szansę stać się źródłem inspiracji dla przedstawicieli wielu środowisk zaangażowanych w realizację zadań z zakresu pomocy społecznej.

Zachęcam do lektury.

dr hab. Olga Kowalczyk prof. UE  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

# Od Rady Redakcyjnej

Przedstawiamy Państwu ważną serię wydawniczą, która została zatytułowana jako „Nowa Praca Socjalna” wskazując na jej innowacyjny, często nowatorski charakter. Seria składa się z trzydziestu publikacji – dwudziestu przygotowanych przez wybitnych polskich ekspertów i praktyków, zajmujących się zagadnieniami pomocy społecznej i pracy socjalnej oraz dziesięciu, które zostały przetłumaczone z języka angielskiego i ukazują aktualny dyskurs międzynarodowy w omawianej problematyce.

Celem serii poświęconej nowym zagadnieniom lokalnej polityki społecznej, szczególnie w aspekcie systemu pomocy społecznej i pracy socjalnej, jest popularyzacja w Polsce nowych metod i instrumentów wsparcia społecznego oraz ukazanie aktualnych zagadnień instytucjonalno-organizacyjnych oraz prawnych, które kształtują ramy dla działań pracownika socjalnego i środowiskowego.

Treść publikacji niewątpliwie wzbogaca istniejący w Polsce dorobek intelektualny, zarówno naukowy jak i praktyczny, który musi być jednak stale uzupełniany przez nowości płynące z naszych doświadczeń 25 lat transformacji, ale także z rozwiązań, które sprawdziły się w krajach o rozwiniętych systemach



zabezpieczenia społecznego. Aby właściwie ocenić w jakim miejscu rozwoju pracy socjalnej, czy szerzej pomocy społecznej, jesteśmy w Polsce, musimy mieć punkty odniesienia w innych państwach, które funkcjonują w różnych modelach polityki społecznej.

Wybór publikacji do druku miał charakter otwartego konkursu, do którego przystępowali eksperci z różnych środowisk akademickich oraz instytucji praktyki społecznej. Dziesięcioosobowa Rada Redakcyjna, składająca się z przedstawicieli nauki oraz instytucji pomocy społecznej, podczas swych posiedzeń oceniała merytoryczne uzasadnienie i cel pracy, strukturę książki oraz jej metodologię z bibliografią. Ważnym aspektem wyboru opracowań do publikacji była ich innowacyjność i nowatorskie podejście, chociaż nie oznacza to, że wszystkie książki prezentują tylko i wyłącznie nowe podejście do zagadnień pracy socjalnej. Siłą wsparcia społecznego jest także istniejąca tradycja i dorobek, który także docenialiśmy łącząc to co wartościowe z przeszłości z tym co konieczne w przyszłości. Daje się to szczególnie zauważyć w niektórych publikacjach, które wskazują na istniejący współcześnie renesans sprawdzonych idei, rozwiązań i metod.

Wszystkie publikacje wydane w ramach serii były recenzowane przez trzech niezależnych ekspertów – specjalistów z zakresu polityki społecznej, pomocy społecznej i/lub pracy socjalnej. Recenzenci byli wybrani przez Radę Redakcyjną w procedurze konkursowej – są to wybitni specjaliści z obszarów: nauki i praktyki, najczęściej dobrze znani w środowisku polityków społecznych. Nierzadko recenzje były bardzo wnikliwe i krytyczne, co skutkowało koniecznością dokonywania uzupełnień i poprawek. Kilka publikacji po recenzjach Rada Redakcyjna odrzuciła.

Wydaje się, że istotną wartością całej serii jest to, że z jednej strony ukazuje ona teoretyczne i praktyczne wątki pracy socjalnej z konkretnym typem klienta lub społecznością lokalną; a z drugiej, że prezentuje szersze powiązania pracy socjalnej z takimi zagadnieniami jak przedsiębiorczość społeczna, nowe zarządzanie publiczne i *governance* czy wreszcie ukazuje swe silne związki z koncepcją *empowerment*. Ukazanie międzynarodowych doświadczeń w realizacji pracy socjalnej jest dodatkowym „ładunkiem” intelektualnym, który poszerza naszą wiedzę o rozwiązaniach w innych *welfare states*.

Jako Rada Redakcyjna zachęcamy wszystkich pracowników systemu pomocy społecznej, w tym pracowników socjalnych, działaczy społecznych oraz decydentów do zapoznania się z treścią rekomendowanych przez nas i opublikowanych publikacji. Mamy nadzieję, że znajdziecie Państwo w części z nich inspirujące wątki teoretyczne i praktyczne, które przydadzą się Państwu w życiu zawodowym.

Życzymy miłej lektury!

dr hab. Mirosław Grewiński prof. WSP  
Przewodniczący Rady Redakcyjnej



# Rada Redakcyjna

**dr hab. Mirosław Grewiński, prof. WSP** – Przewodniczący Rady Redakcyjnej – Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Janusza Korczaka w Warszawie

**dr Ewa Flaszyńska** – Dyrektor Ośrodka Pomocy Społecznej Dzielnicy Bielany m. st. Warszawy

**mgr Hanna Gumińska** – Starszy Specjalista Pracy Socjalnej, Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie w Słupsku

**dr hab. Jolanta Grotowska-Leder, prof. UŁ** – Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Uniwersytet Łódzki

**mgr Barbara Kamińska-Skowronek** – Kierownik Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Tyszowcach

**prof. zw. dr hab. Janusz Kirenko** – Wydział Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

**mgr Danuta Koczkodaj** – Starszy Specjalista Pracy Socjalnej, Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie w Słupsku

**mgr Krzysztof Kratofil** – Starszy Specjalista Pracy Socjalnej, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Tarnowskich Górach

**dr hab. Jerzy Krzyszkowski, prof. UŁ** – Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Uniwersytet Łódzki

**dr Anna Zasada-Chorab** – Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Janusza Korczaka Warszawa oddział Katowice i Kolegium Pracowników Służb Społecznych Czeladź

**Zespół Projektu Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich:**

dr Adam Krzyżanowski – Kierownik Projektu

mgr Andrzej Bogdański – Sekretarz Projektu

Dominika Szelaąg – Ekspert ds. e-learningu

**Zespół realizacyjny WYG International Sp. z o.o.:**

mgr inż. Ewa Płodzień-Pałasz – Kierownik Projektu

dr Monika Miedzik – Ekspert merytoryczny

dr Jarosław Pichla – Ekspert merytoryczny

# Przedmowa

Zostaliśmy niedawno poproszeni o przygotowanie szkolenia we współpracy z naukowcami, którzy zajmują się rozległymi badaniami organizacyjnymi na temat skuteczności superwizji. Pierwsze pytanie jakie się pojawiło, brzmiało: „Czy nikt nie stworzył jeszcze praktycznego i całościowego podręcznika na temat superwizji?”<sup>1</sup>

Ten tomik nie jest dokładnie podręcznikiem, ale staraliśmy się, aby w sposób zwięzły i wyczerpujący przedstawić w nim istotę superwizji. Bylibyśmy bardzo wdzięczni, gdyby został wydany w jak najszybszym czasie. Autorzy mają doświadczenie w praktyce superwizyjnej, szkoleniach superwizorów, a swoją wiedzę, obserwacje i przemyślenia wykorzystują praktycznie w codziennej pracy.

Specjaliści, którzy zaangażowali się w działania superwizyjne, wiedzą jak dużo ciężkiej pracy i wysiłku jest potrzebne do:

---

<sup>1</sup> W Polsce nie ma wielu pozycji literatury przedmiotowej, poświęconej bezpośrednio problematyce superwizji w pracy socjalnej. Zainteresowanym osobom można polecić głównie opracowania M. Grewińskiego, Refleksje nt. superwizji, [http://www.wspkorczak.eu/download/zrefleksje\\_nt\\_superwizji\\_cke\\_20.02.2013.pdf](http://www.wspkorczak.eu/download/zrefleksje_nt_superwizji_cke_20.02.2013.pdf) oraz M. Łuczyńskiej, A. Olech, Wprowadzenie do superwizji pracy socjalnej, <http://irss.pl/wp-content/uploads/2014/01/Wprowadzenie-do-superwizji-pracy-socjalnej.pdf>; J. Krzyszkowski, Elementy organizacji i zarządzania w pomocy społecznej, Częstochowa: Ośrodek Kształcenia Służb Publicznych i Socjalnych – Centrum AV 2010, Wyd. 3; R. Zuba, Po co nam superwizja, Rok: 2000, Czasopismo: Terapia Uzależnienia i Współuzależnienia, Numer 5, <http://www.psychologia.edu.pl/czytelnia/63-terapia-uzalenienia-i-wspouzalnienia/331-po-co-nam-superwizja.html>, (przypis redaktora)

- ➔ przemyślenia otrzymanej wiedzy (a także czasem, bez wątpliwości, odrzucenia bzdur)
- ➔ porównania praktyki do tego, o czym mówi się w teorii
- ➔ stałego aktualizowania wiedzy w kontekście własnej praktyki
- ➔ rozwijania i tworzenia własnych hipotez • formułowania zmian
- ➔ tworzenia priorytetów co przekazać innym.

Jeszcze trudniej jest to osiągnąć ograniczając do minimum specjalistyczny żargon, jednocześnie utrzymując formę krótką, ukierunkowaną i dokładną.

Na stronach tej książki odnaleźliśmy wiele cennych i praktycznych perełek, jak również przypomnienie wielu terminów, pojęć i definicji. Może ona służyć jako źródło wiedzy, odniesień, przykładów dla wielu praktyków, bez względu na długość doświadczenia związanego z superwizją. Osoby zaczynające pracę superwizyjną odnajdą w książce nawiązania do wszystkich dziedzin nauki i wiedzy wykorzystywanych w superwizji. Dzięki temu niniejsza pozycja może być pomocna dla rozwoju i refleksji na temat teorii superwizji i jej zastosowania w praktyce. W książce wskazano również na znaczenie aktywnej i ciągłej refleksji nad własną pracą superwizyjną, co jest jednym z ważniejszych zadań i wyzwań praktykujących superwizorów. Podsumowując, **Superwizja w praktyce** może być pomocna w rozwoju i doskonaleniu osób odpowiedzialnych za superwizję, bez względu

na stopień doświadczenia i liczbę lat przepracowanych przy wspieraniu zawodowym innych.

*Brigid Proctor i Francesca Inskipp, Członkowie Brytyjskiego Stowarzyszenia Doradców i Psychoterapeutów.*





# Podziękowania

Dziękujemy następującym osobom: Michael Carroll, Karen John, Brigid Proctor, Francesca Inskipp Carol Holloway i David Quinton za ich krytyczne uwagi i hojne zachęty. Wyróżnienie należy się również naszym superwizorom i uczestnikom kursu, którzy nigdy nie zawiedli nas w inspirowaniu do kontynuowania nauki rzemiosła superwizji.

Wszystkie praktyczne przykłady i przypadki opisane w tej książce, oparte zostały na osobistym doświadczeniu i notatkach zebranych podczas wieloletniej pracy superwizyjnej. Nazwiska osób i dane zostały zmienione w celu ochrony poufności.



# Spis treści

<b>NOWA PRACA SOCJALNA</b> .....	1
<b>SŁOWO WSTĘPNE</b> .....	3
<b>OD RADY REDAKCYJNEJ</b> .....	7
<b>RADA REDAKCYJNA</b> .....	11
<b>PRZEDMOWA</b> .....	13
<b>PODZIĘKOWANIA</b> .....	17
<b>WPROWADZENIE</b> .....	23
<b>ROZDZIAŁ 1</b>	
<b>WPROWADZENIE DO PRACY SUPERWIZORA.</b>	
<b>SAMOŚWIADOMOŚĆ</b> .....	27
Pytania związane z superwizją .....	31
Zalecana literatura .....	39
<b>ROZDZIAŁ 2</b>	
<b>POCZĄTEK SUPERWIZJI</b> .....	41
Jak rozpocząć pracę superwizyjną .....	41
Zwracanie uwagi na ludzkie potrzeby .....	49
Zalecana literatura .....	51
<b>ROZDZIAŁ 3</b>	
<b>POZNANIE STYLU RELACJI</b> .....	53
Testowanie zdolności adaptacyjnych .....	54
Fundamenty relacji .....	56
Spotkanie w środku .....	58
Zalecana literatura .....	59
<b>ROZDZIAŁ 4</b>	
<b>WSPARCIE W REALIZACJI ZADAŃ I ROZWOJU UMIEJĘTNOŚCI</b> .....	61
Definicje zadań superwizyjnych .....	62

Umiejętności superwizyjne potrzebne do wykonania zadań .....	68
Monitorowanie własnej pracy w roli superwizora .....	70
Zalecana literatura .....	71

## ROZDZIAŁ 5

### **KSZTAŁTOWANIE SESJI SUPERWIZYJNEJ**

<b>JAK WYBRAĆ TEMAT WIODĄCY SESJI .....</b>	<b>73</b>
Kształt sesji .....	75
Jak wybrać zagadnienia, które będą omawiane podczas sesji .....	76
Zalecana literatura .....	83

## ROZDZIAŁ 6

### **DAWANIE I UZYSKIWANIE INFORMACJI ZWROTNEJ .....** **85** |

Jak stworzyć porozumienie z superwizowanym .....	86
Tworzenie stymulującej atmosfery w procesie superwizji .....	87
Pisemne opinie .....	91
Wyzwania związane z dawaniem i otrzymywaniem informacji zwrotnej .....	93
Zalecana literatura .....	94

## ROZDZIAŁ 7

### **SUPERWIZJA PRAKTYKANTÓW .....** **95** |

Praktyki dotyczące stażów organizacyjnych .....	98
Wstyd i siła .....	99
Etap rozwoju i odbyte wcześniejsze szkolenia .....	100
Zespołowe udzielanie informacji zwrotnej .....	103
Zalecana literatura .....	106

## ROZDZIAŁ 8

### **WYKORZYSTANIE METOD KREATYWNYCH .....** **107** |

Kontraktowanie zastosowania metod twórczych .....	109
Przygotowanie pracy z wykorzystaniem narzędzi twórczego myślenia .....	110
Trzy paradoksy kreatywności .....	111
Stosowanie kreatywnych rozwiązań w superwizji .....	113
Zalecana literatura .....	117

## ROZDZIAŁ 9

### **PRACA Z PROCESAMI NIEŚWIADOMYMI .....** **119** |

Mądrość niewiedzy .....	120
Cień .....	122
Przeniesienie .....	123
Proces równoległy .....	126
Zalecana literatura .....	129

## ROZDZIAŁ 10

<b>WPROWADZENIE DO ETYKI SUPERWIZYJNEJ .....</b>	<b>131</b>
Tworzenie pola etycznego .....	134
Rozwijanie zdolności rozważania dylematów .....	137
Analiza zdolności w praktyce .....	140
Zalecana literatura .....	142

## ROZDZIAŁ 11

<b>KORZYSTANIE Z NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII KOMUNIKACYJNYCH .....</b>	<b>145</b>
Nagrywanie na potrzeby refleksji .....	147
Superwizja przez telefon .....	151
Superwizja przez email .....	153
Zalecana literatura .....	157

## ROZDZIAŁ 12

<b>PROCES SUPERWIZJI LUDZI W ZESPOŁACH INTERDYSCYPLINARNYCH .....</b>	<b>159</b>
Wspieranie pracy zespołowej .....	160
Niepokój w organizacji .....	162
Superwizja kliniczna .....	163
Wpływ struktur organizacyjnych i kultur .....	164
Wartość superwizji .....	166
Zalecana literatura .....	168

## ROZDZIAŁ 13

<b>PROWADZENIE SUPERWIZJI GRUPOWEJ .....</b>	<b>169</b>
Twoja pierwsza grupa .....	170
Zalety grupowej superwizji .....	171
Rodzaje grup superwizowanych .....	172
Grupa równorzędna w superwizji .....	173

Tworzenie równorzędnej grupy superwizyjnej.....	174
Procesy w równorzędnej grupie superwizyjnej.....	177
Zalecana literatura .....	180
<b>ROZDZIAŁ 14</b>	
<b>WSPIERANIE WŁASNEGO ROZWOJU .....</b>	<b>181</b>
SOS dla szkolonych superwizorów.....	183
SOS jeden-na-jednego.....	187
Zalecana literatura .....	188
<b>ROZDZIAŁ 15</b>	
<b>ZAKOŃCZENIE I ROZPOCZĘCIE .....</b>	<b>189</b>
Zalecana literatura .....	192
<b>NOTATKI.....</b>	<b>193</b>

# Wprowadzenie

Superwizja jest przede wszystkim procesem praktycznym. Z solidnej bazy teoretycznej, psychologicznej i etycznej refleksji, to właśnie praktyczny aspekt jest sercem podejścia stosowanego w Cambridge Supervision Training, gdzie pracujemy razem jako trenerzy. Wspólna praca nad **Superwizją w praktyce**, umożliwiła nam pogłębienie więzi i zaangażowania w dalszy rozwój własny, wspieranie zarówno superwizorów, jak i superwizowanych, w różnorodnych dziedzinach i obszarach pracy zawodowej.

W zakresie wiedzy o superwizji istnieje ogromna ilość doskonałych i znanych pozycji, wiele z tych najlepszych zostało zacytowanych w tej książce. Naszym celem nie jest jednak konkurowanie z tymi tytułami, ale zaoferowanie zwięzłego, dokładnego i przemyślanego wprowadzenia dla rozpoczynających superwizję w dziedzinach: opieki społecznej i ochrony zdrowia, opieki przedszkolnej, psychologii, coachingu i terapii wszystkich rodzajów.

Staraliśmy się podkreślać znaczenie przyjętych teoretycznych podstaw dla wszystkich praktyk superwizji. Wszystkie rodzaje relacji w superwizji muszą być równorzędne i partnerskie, więc



będziemy stale przypominać znaczenie poszanowania różnic, które mogłyby podważyć otwartą, zdrową, opartą na zaufaniu relację. Ustalone modele zadań i umiejętności w zakresie superwizji są przedstawiane wraz z wytycznymi w sprawie kształtowania sesji i używania posiadanych uprawnień. Skupiamy się na prezentacji skutecznych mechanizmów przekazywania informacji, aby umożliwić wszystkim partnerom relacji jak najlepszy rozwój i doskonalenie pracy. Zwracamy szczególną uwagę na superwizję i ocenianie stażystów.

Promujemy również praktyczne pomysły wykorzystania kreatywnych metod i pracę nad nieuświadomianymi procesami. Wprowadzamy także informację dotyczącą superwizji grupowej, omawiamy zasadniczą rolę superwizji i opisujemy zastosowanie technik komunikacyjnych. Pomimo, że istnieje osobny rozdział na temat etyki superwizyjnej w praktyce, bierzemy pod uwagę perspektywę uwarunkowań etycznych we wszystkich aspektach superwizji w całej książce.

Chociaż stawiamy na różnorodne zasoby, nasze główne podejście opiera się na humanistycznych i adleriańskich ideach i wartościach, koncentrując się na świadomości relacji interpersonalnej, znaczeniu empatii, równości i współpracy, a także potrzebach i specyficznych umiejętnościach związanych z zachęcaniem, motywowaniem i angażowaniem innych.

W każdym rozdziale **Superwizji w praktyce** użyliśmy interaktywnego stylu i postaraliśmy się dostarczyć krótkich ćwiczeń, z których wiele pochodzi z naszych własnych szkoleń i doświadczeń, użyliśmy ich jako metody umożliwiającej podjęcie aktywnej roli w uczeniu się i rozwijaniu własnych umiejętności

i refleksji. Co najważniejsze, mamy nadzieję, że książka ta będzie działać jak trampolina do kontynuowania rozwoju, pogłębiania zainteresowania i zwiększenia satysfakcji z pracy superwizora.



# ROZDZIAŁ 1

## Wprowadzenie do pracy superwizora. Samoświadomość

### **Kluczowe punkty**

- ➔ Świadomość własnej definicji i rozumienie superwizji jest przydatna w praktyce.
- ➔ Refleksja nad swoją wiedzą, umiejętnościami i wartościami, umożliwia dokonywanie lepszych wyborów.
- ➔ Podstawą superwizji są zadania, relacje i podstawy etyczne.

„Wyobraź sobie, że jesteś w drodze na swoją sesję superwizyjną i pomyśl o wszystkich rzeczach, o których nie chcesz rozmawiać...” powiedział Dave Mearns, profesor Uniwersytetu Strathclyde, na sesji treningowej superwizji. Mnóstwo pomysłów i wspomnień pojawiło się w naszych umysłach, kiedy rozpoczęliśmy naszą sesję. Wspominaliśmy czasy, w których rozmawialiśmy o sobie, o klientach, którzy nas nudzili lub sprawili, że czuliśmy się nieswojo i jak często i mocno to przeżywaliśmy. Zdarzały się sesje, gdy wszystko szło jak po maśle i nie było tam po prostu nic do powiedzenia. Dave czekał na nas, aż wyżalimy się do końca,

a potem powiedział bardzo poważnie: „... i to są właśnie rzeczy, które trzeba podjąć w superwizji” (Battye i Gilchrist 2009, s.197).

Celem tej książki jest przygotowanie ludzi, dla których superwizja w różnych zawodach jest nowym doświadczeniem i wyzwaniem, danie im możliwości poznania procesu superwizji zarówno z perspektywy teoretycznej i praktycznej oraz wskazanie przydatnych zasobów i źródeł do dalszego rozwoju.

Superwizja nie jest tym samym, co zarządzanie, ani nie jest podobna do bezpośredniej pracy z klientami, pacjentami lub użytkownikami usług. Wymaga ona różnych ram myślowych i odmiennych umiejętności. Superwizja jest relacją doradczą, mającą na celu rozpoznanie w sposób istotnie nieosądzający co superwizowany może zrobić. Nie może być traktowana jako osadzone w konkretnym czasie spotkanie wyznaczające zadania konieczne do zrobienia przez superwizowanego. Superwizja jest relacją ograniczoną, celowo ukierunkowaną, ograniczoną ramami czasowymi, zdefiniowanymi zadaniami i obowiązkami, co oznacza, że nie jest tożsama z przyjaźnią. Niemniej jednak, jest jak najbardziej możliwym i pożądanym, osiągnięcie takiego poziomu relacji, żeby wszystkie strony miały poczucie swobody, relaksu, satysfakcji z bycia razem, wolności, szczególnie podczas rozmowy na temat spraw kłopotliwych, niewygodnych lub po prostu podczas wymiany informacji. Superwizja jest przeznaczona do wspierania i umożliwiania refleksyjnej praktyki. W idealnych warunkach może znaleźć się w niej miejsce na „zabawę”, w najlepszym tego słowa znaczeniu i odrobina luzu dla myślenia i splątanych emocji.

Refleksyjna praktyka pociąga za sobą używanie bezpiecznie skonstruowanej przestrzeni do rozwijania alternatywnych perspektyw dotyczących omawianych problemów. W superwizji jest to przede wszystkim miejsce, gdzie zaplątane emocje wywołane przez pracę superwizowanego mogą być zrelacjonowane, osadzone w kontekście i uwolnione. Podczas spotkania superwizyjnego można omawiać zarówno problemy rozwojowe, plany, które muszą być zrealizowane w celu doskonalenia i pogłębiania wiedzy, umiejętności i świadomości emocji, tak aby lepiej radzić sobie w sytuacji rzeczywistej pracy.

W wielu sytuacjach zawodowych, superwizja jest doświadczana jako inspekcja, kontrola lub „wygadanie się”, a zatem jest postrzegana jako proces, którego się unika, i który budzi opór. My nie chcemy postrzegać superwizji jako relacji rodzicielskiej, krytycznej i pomniejszającej. Z naszej perspektywy dostrzegamy jej potencjał, dlatego też poświęcamy wiele stron tej książki na opisywanie, jak nawiązać i zbudować relacje, które będą maksymalizować poczucie bezpiecznej, refleksyjnej i rozwijającej przestrzeni. Często, w sytuacji zawodowej, trudno znaleźć czas poświęcony namysłowi, refleksji, niemniej jednak, coraz częściej w renomowanych placówkach leczniczych, terapeutycznych, usługowych stosuje się superwizję, jako narzędzie wspierające pracowników oraz jakość działań w organizacji.

Bez czasu refleksji pracownicy są bardziej narażeni na ryzyko wypalenia zawodowego – cyniczne twardnienie ludzkiego serca. Wielu ludzi uczy się superwizji i tego jak jest realizowana, podobnie jak wykonywania innych swoich obowiązków zawodowych, bardzo często wzorując się na podziwianych przez siebie autorytetach. Taka nauka oparta jest na obserwacji, podglądaniu

i niesystematycznych praktykach naśladowania tego, co robi ktoś w podobnych okolicznościach. Jeśli wzór jest dobry, możliwe, że odnajdujesz się naśladowując swojego superwizora, ale nie rozwinięsz swojego własnego stylu. Jeśli miałeś złe doświadczenia, możesz zrobić odwrotnie, będąc przepelnionym negatywnym wpływem swojego pierwowzoru. Czytanie tej książki i podejmowanie dalszego formalnego szkolenia w zakresie superwizji, pomoże wzmocnić zaufanie do roli zawodowej superwizora i pomóc w dokonaniu wyboru jak być sobą w tej roli.

### STUDIUM PRZYPADKU: SUPERWIZJA UMOŻLIWIA DOGŁĘBNE ZROZUMIENIE

George nie posiadał się z wściekłości. Właśnie był na spotkaniu z kolegą, który często przechwalał się, nie zawsze własnymi pomysłami, a teraz zrobił to ponownie. George czuł się wykorzystany, niewidzialny, nieważny i bezsilny. „Mógłbym być po prostu krzesłem w tym pokoju...”, prawie wykrzyczał, „...a nie starszym kolegą”. Dzięki rozmowie ze swoim superwizorem i analizie tego co się stało, George zauważył swoją odpowiedzialność za nieprzeciwstawienie się „złodziejowi pomysłów”, dostrzegł również, że sytuacje takie mogą być spowodowane rozwiązaniami systemowymi. Ich menedżer świadomie przeciwstawiał ich sobie, uważając, że zwiększając konkurencyjność w pracy, uzyska lepsze rezultaty. Kultura pracy w tej organizacji była mało elastyczna, a przywództwo słabe. George miał zawsze oryginalne pomysły, w organizacji, w której ważna była rutyna. Pod koniec godzinowego spotkania z superwizorem, George miał wiele do przemyślenia na temat własnego zachowania oraz tego czy pasuje do tej właśnie

organizacji. Został wysłuchany, otrzymał wsparcie i zachęcono go do przejścia z pozycji obwiniania do rozwiązywania problemów. Georg dostrzegł nowe perspektywy na poziomach systemowych, organizacyjnych i międzyludzkich. Ponownie poczuł, że jest w stanie jasno i obiektywnie myśleć, określić konkretnie swoją rolę

## Pytania związane z superwizją

### Co superwizja oznacza dla ciebie?

Twoja szczególna rola i kontekst, w którym pracujesz będzie naturalnie wpływać na postrzeganie superwizji.

### **Czas refleksji**

---

Pomyśl o superwizji, której doświadczyłeś, zarówno tej dobrej, jak i tej złej. Czego doświadczyłeś i nauczyłeś się podczas procesu bycia superwizowanym? Jak pomoże to tobie zostać superwizorem, którym chciałbyś się stać?

### Jak zdefiniować superwizję?

Słowo „superwizja” dla niektórych ludzi wiąże się z doświadczeniem opresji, świadomi tego faktu będziemy podkreślać znaczenie wartości równoważnego szacunku między superwizorem i superwizowanym.

Superwizja wymaga równowagi pomiędzy trzema bardzo różnymi zadaniami:



1. Wspierać i zachęcać ludzi zaangażowanych w emocjonalnie wymagające zadania.
2. Upewnić się, że wiedzą jak robić to, czego się od nich oczekuje.
3. Przestrzegać uzgodnionych standardów i wspierać superwizowanego, aby w pracy starał się je stosować. Zadania te wymagają od superwizora stworzenia opartego na szacunku i solidnego związku z superwizowanymi.

Poniżej przedstawiono najważniejsze zasady superwizji stosowanej przez profesjonalistów, pracujących w zawodach „pomagających”:

- ➔ porozumienie robocze lub „umowa”, starannie wynegocjowane między superwizorem a superwizowanym(i), jest istotnym elementem budowy relacji (patrz rozdział 2).
- ➔ relacja w superwizji musi wspierać wzajemne zaufanie, tak aby stworzyć bezpieczną przestrzeń współpracy. To zaufanie jest wynikiem wspólnych doświadczeń i bezpośredniej, szczerzej komunikacji (patrz rozdział 6).
- ➔ mówienie o wartościach osobistych i zawodowych oraz etyce w stosunku do pracy, która podlega superwizji, zwiększa porozumienie w przypadku pojawiających się różnic.

Jeśli potrzebujesz konkretnej definicji możemy przedstawić tę, którą sami lubimy najbardziej: „Superwizja jest współdziałaniem, procesem ułatwiającym zmierzenie się z dwoma zadaniami.

Po pierwsze należy umożliwić praktykantowi lub pracownikowi „superwizowanemu” rozwinąć się w roli skutecznego profesjonalisty. Po drugie, stworzenie otwartego forum, na którym pracownik może wyrazić siebie, zdać relację i zapewnić siebie i nikogo innego, że realizuje on swoje obowiązki odpowiedzialnie.” (*Francesca Inskipp i Brigid Proctor, komunikacja osobista*)

### Dlaczego chcesz być superwizorem?

Być może jest to część zadań przypisanych do twojego stanowiska pracy lub niezależnie zdecydowałeś, że jest to rola, której chcesz się dodatkowo podjąć. Być może miałeś dobre doświadczenia jako superwizowany, lub po prostu postrzegasz to, jako drogę do rozwoju własnej kariery.

### **Czas refleksji**

---

Wyobraź sobie siebie jako prowadzącego sesję superwizyjną. Co naprawdę motywuje cię do podjęcia tej roli? Zrób listę rzeczy, z których możesz czerpać zadowolenie.

Na ogół ludzie określają się jako już wystarczająco doświadczeni albo gotowi na wyzwanie. Niektórzy ludzie unikają podjęcia roli superwizora przez lata, z powodu strachu przed nadużyciem władzy, jaką umożliwia pozycja superwizora lub obawą przed byciem „zniechętanym”.

## Jaką wiedzę na ten temat chcesz zastosować?

Superwizor zwykle powstrzymuje się od udzielania porad lub instrukcji bezpośrednich, tak aby superwizowany mógł rozwijać pewność i kompetencje we własnym stylu. Wiedza superwizora obejmuje zrozumienie pracowniczych zadań i kontekstu pracy superwizowanego. Istnieją modele superwizji, które mówią zarówno jak organizować sesję oraz jak decydować, na czym się skupić podczas sesji. Modele te opisane są w rozdziale 5. Zadania administracyjne utworzenia i utrzymania superwizji obejmują zawieranie umowy na pracę superwizyjną, tworzenie odpowiednich notatek i raportów, podtrzymywanie ustaleń i uporządkowanie spraw finansowych (patrz rozdział 2, 7 i 10).

### **Czas refleksji**

---

Zadaj sobie pytanie: „Na jakiej wiedzy lub doświadczeniach czuję, że jestem w stanie oprzeć swoją pracę superwizora?”

## Jakich umiejętności potrzebujesz?

Podstawowa umiejętność słuchania dla superwizorów jest w dużej mierze oparta na praktyce. Empatyczne reagowanie i umiejętność zadawania skoncentrowanych pytań są również rutynowe; jednak większość nowych superwizorów musi rozwinąć dodatkowe umiejętności dotyczące podsumowywania i udzielania informacji zwrotnej, zachowania pewności w zarządzaniu sesją i tworzenia klimatu bezpieczeństwa podczas pojawiających się trudności w pracy. Oto przykład:

Superwizowany: Boję się wściekłego szefa. Przychodzi i tyranizuje pracowników. Onieśmiela mnie. Co powinienem zrobić?

Superwizor: ty i zespół naprawdę zdajecie się być nim dotknięci, przestraszeni i nie macie poczucia bezpieczeństwa.

Istnieje wiele opcji pytań, na których można się skupić, takich jak „Czego próbowałaś do tej pory?” lub „Jak postrzegasz kolegów, którzy pracują dla tego człowieka?” lub „Czy szef dostaje to, czego chce, kiedy pyta spokojnie?”

Czasami superwizowany będzie niechętnie roztrząsał temat pracy lub związanych z nią osobistych konsekwencji, może odpowiadać nieuczciwie, nieszczerze lub „ekonomiczne” w stosunku do prawdy na temat tego, co dzieje się w praktyce. Potrzebujesz więc „ucha detektywa”. Ważne jest również, aby przygotować superwizowanych do uczestnictwa w superwizji, tak aby mogli oni stworzyć w sobie „wewnętrznego superwizora” – przejąć odpowiedzialność za kontrolę własnych nawyków, mieć możliwość przeprowadzenia superwizji samego siebie i rozwinięcia osobistej świadomości. Muszą regularnie podejmować refleksję nad własną praktyką, otworzyć się na informacje zwrotne i zwiększać samoświadomość, ponieważ jest to częścią ich pracy zawodowej (Carroll i Gilbert 2011).

### Jakie postawy i wartości chcesz wyrazić?

Książka ta została oparta na wartościach wywodzących się z myśli i dorobku Alfreda Adlera (Ansbacher i Ansbacher 1964). Idee Adlera są obecnie szeroko podzielane i stanowią

swoistą perspektywę dla rozumienia i podejścia do tworzenia relacji (Edwards 2012), które wymagają od superwizora przestrzegania i uznania, zauważania i doceniania możliwości i potencjału osób superwizowanych. Większość współczesnych poglądów na temat zarządzania podkreśla, że ludzie pracują najlepiej, gdy czują się docenieni, zrozumiani, wspierani i akceptowani – „ze wszystkimi wadami”. Ale prawie każdy człowiek czuje wstyd, kiedy popełnia błędy. Relacja w superwizji musi wskazywać możliwości uczenia się na błędach, radzenia sobie z niepewnością i przetwarzania ludzkich emocji na cenione, normalne zachowania rozwijające i doskonalące ludzi i organizację. Osoby superwizowane mogą podzielić się z nami swoimi błędami i obawami, tylko jeśli my, jako superwizorzy, podejmiemy ryzyko, aby mówić bezpośrednio i szczerze, i nie będziemy „stawiać się ponad”. Rola superwizora zawiera jednak w sobie elementy władzy, trzeba więc odkryć sposób na bycie autorytetem bez bycia autorytarnym. Bardzo ważne jest dla wszystkich superwizorów, aby poznać i używać ram etycznych, w których funkcjonują superwizowani. To pociąga za sobą konieczność dyskusji na początku sesji superwizji na temat wartości i postaw wobec wszelkich możliwych spornych kwestii, a zwłaszcza kwestii o różnicy między rolami superwizowanego a superwizorem (patrz rozdziały 2, 3, 12 i 14).

## **Czas refleksji**

---

Jakie są najważniejsze wartości osobiste i zawodowe, które posiadasz i chcesz realizować jako superwizor? Jak superwizowany może je rozpoznać?

## Kogo chcesz superwizować?

Może czujesz, że chcesz podzielić się szczególną wiedzą, którą już zdobyłeś podczas swojego doświadczenia zawodowego, w konkretnych rolach i miejscach. Niektórzy superwizorzy są chętni do pracy z ludźmi w szczególnym wieku, płci, orientacji seksualnej, pochodzenia etnicznego lub klasy. Potrafią zachęcać, podobnych do siebie do rozwoju lub wspierają tych, których postrzegają, jako potrzebujących szczególnej pomocy. Niektórzy nie mają wyboru, z jakimi superwizowanymi muszą współpracować. W wielu sytuacjach zawodowych, trzeba zacząć superwizję z konieczności, ponieważ stażyści lub osoby nowo zatrudnione potrzebują wskazówek i wsparcia. Trzeba pomóc tym osobom w rozumieniu podstawowych założeń ich nowej pracy, wyjaśnieniu problemów z jakimi się zetkną i rozpoczęciu pracy w określonym otoczeniu. Dla kogoś, kto lubi rolę edukatora, może to być właśnie ta wymarzona praca. Superwizja w ramach grup równorzędnych (patrz rozdział 13) podczas których uczestnicy się wspierają i stawiają sobie wyzwania może być dobrym sposobem, aby rozpocząć pracę superwizora w ogóle. Może to pomóc w nabywaniu zaufania do siebie w nowej roli, dzięki prowadzeniu superwizyjnych spotkań. Może się również zdarzyć i tak, że superwizor może pomagać kolegom z innych dyscyplin, nawet jeśli jest młodszy i mniej doświadczony niż oni. Oferowanie konsultacyjnej superwizji dla innych, podczas gdy nie zna się specyfiki ich pracy, wymaga jasności, co do celów i granic superwizji, a zwłaszcza rozumienia granic swojej wiedzy.

## Czas refleksji

---

Może warto rozważyć konsekwencje relacji przy (a) wyborze swojego superwizowanego, lub (b) przydzieleniu osób, gdy żadna ze stron nie czuje, że miała wolny wybór. (Patrz rozdziały 3, 6, 9, 12 i 14 na temat siły relacji.)

### Jak postrzegasz siebie w roli superwizora?

Czasami, po prostu będąc podczas sesji z superwizowanymi i aktywnie słuchając, jakie emocje ludzie muszą rozładować, pozwoli to im samym zobaczyć i usłyszeć jaśniej samych siebie. Dzięki temu mogą oni rozpocząć pracę nad tym, co chcą i muszą zrobić oraz jak chcą i muszą zachować się następnym razem, gdy pójdą do pracy. Superwizor może stać się dla nich dodatkowym zestawem oczu, uszu, kinestetycznym odzwierciedleniem ich odpowiedzi i sposobów zrozumienia, a przez te kanały oferuje nowe perspektywy doświadczania tego, co może budzić niepokój u superwizowanego. Przeszłe i adekwatne doświadczenie z podobnych sytuacji może stać się dla superwizora źródłem spostrzeżeń i wskazówek. Więc może widzisz siebie w roli bufora i pochłaniacza wstrząsów, jako przewodnika, lustro, nauczyciela, mądrego starca, rzeczoznawcy lub osoby, która daje schronienie. Pewien psychiatra opisał kiedyś swojego superwizora, jako swojego sekundanta na ringu, który „zapewnia odświeżenie, wyciera mnie ręcznikiem, podaje mi wiadro do płucia i daje istotne słowa wsparcia i otuchy” (Freeth 2004, str. 262). Superwizja jest typową ludzką relacją, idealnie zaprojektowaną, tak, aby być obustronnie przyjemną i wspierającą. Relacja między superwizorem i superwizowanym może zacząć się od prostego związku z elementami

relacji „uczeń-nauczyciel”, ale musi rozwijać się w kierunku wzajemnego uczenia się, gdzie celem jest zawsze uwzględnienie potrzeb tych nieobecnych, którymi superwizowany się zajmuje.

## Zalecana literatura

Woskett, V. (1999) *The Therapeutic Use of Self: Counselling Practice, Research and Supervision*. Londyn: Routledge.

Rozdział 9 (ss.209–28) tej książki zachęca czytelników do refleksji w jaki sposób korzystać z ich własnych odpowiedzi jako doradcy lub superwizora, aby zdobyć informacje i odkrywać problemy w procesie wspierania klienta.





# ROZDZIAŁ 2

## Początek superwizji

### **Kluczowe punkty**

- ➔ Współpraca i równorzędna relacja jest podstawą efektywnej superwizji.
- ➔ Ustalanie porozumienia opartego na jasnych zasadach współpracy.
- ➔ Podstawowe potrzeby i słabości superwizora i superwizowanych wymagają poświęcenia szczególnej uwagi.

## Jak rozpocząć pracę superwizyjną

### Umowa i warunki pracy

Skuteczna superwizja jest wspólnym procesem. Pomimo wystąpienia prawdopodobnych różnic między twoim doświadczeniem i doświadczeniem superwizowanego, różnic w wiedzy, percepcji i kulturze, najlepiej jest oprzeć wspólną relację na równości i równorzędności. Poprzez stworzenie jasnej umowy z superwizowanymi, możesz poznawać i formułować oczekiwania i wymagania

zarówno dla siebie, jak i superwizowanego, a także oczekiwania wobec sposobu organizacji wspólnej pracy. Jest to wiążący sposób do utworzenia równej i pełnej szacunku relacji. Ważne jest również, że nie jest to «jednorazowo» ustalone porozumienie, ale raczej baza, na podstawie której mogą powstawać i rozwijać się kolejne regularne spotkania.

Co musi być zawarte w umowie superwizji?

### **Czas refleksji**

---

Zastanów się nad swoimi doświadczeniami związanymi z umowami superwizji jako superwizowany lub superwizor. Zidentyfikuj problemy, które zostały uwzględnione. Przed przeczytaniem, stwórz własną listę zagadnień, które Twoim zdaniem byłyby ważne do przedyskutowania, wyjaśnienia i negocjowania z superwizowanymi w przypadku rozpoczęcia współpracy.

Umowa superwizji ma dwa główne aspekty: formalna lub „sprecyzowana” umowa i psychologiczna lub „domniemana” umowa (Scaife 2009). Istnieje również umowa „mini” wyjaśniająca, jakimi potrzebami należy zająć się w ramach każdej sesji.

Formalna lub „sprecyzowana” umowa

Formalna umowa jest chyba najbardziej i powszechnie znana. Jednak nawet tutaj, nie jest rzadkością, że kilka kluczowych w procesie superwizji kwestii, pozostaje w sferze niedookreślenia. Może to doprowadzić do nieporozumień i niechęci, gdy przyjęte założenia są realizowane rzadziej lub poruszane

w dyskusji otwarcie Do najważniejszych zagadnień objętych wyraźnie umową należą:

- ➔ Zasady organizacji superwizji. Szczególnie wtedy, kiedy zaangażowana jest również organizacja zewnętrzna, muszą być zidentyfikowane zasady i procedury współpracy. Należy sprawdzić, czego oczekuje się od ciebie jako superwizora i kto ponosi odpowiedzialność za kierowanie i nadzorowanie realizowanych w organizacji usług, kto odpowiada za zaspokojenie potrzeb klientów lub odbiorców usług oraz za pracę superwizowanego. Upewnij się, że wiesz, jakie wymagania są stawiane przez organizację w zakresie ubezpieczenia, prowadzenia dokumentacji, raportowania i ewaluacji. Oczywiście, wyjaśnij też jak zostanie zrealizowana płatność.
- ➔ Kodeksy postępowania i kodeksy etyczne. Trzeba będzie omówić proces i granice współpracy i – co najważniejsze – granice poufności w stosunku do ciebie i twojego superwizowanego. Jakie czynności będą podejmowane, gdy któreś z was ma obawy co do stosowanej praktyki innego lub, co do praktyki obowiązującej w organizacji? Jak będą ustalone granice i zakresy kompetencyjne dotyczące ról osobistych i zawodowych, zwłaszcza jeśli zarówno superwizor, jak i superwizowany pracują w tej samej organizacji?
- ➔ Ustalenia ogólne. Dotyczą one: miejsca, trybu sesji (np. twarzą w twarz, telefonicznie lub e-superwizja), czasu i częstotliwości poszczególnych sesji, formy płatności, procedury odstąpienia od usługi superwizji, kontaktu w nagłych wypadkach, ustaleń wakacyjnych i warunków zakończenia umowy.

- ➔ Struktury w ramach procesu superwizji. Potwierdź ile osób i jakiego rodzaju zagadnień dotyczyć będzie umowa superwizji i jak ty lub inni będą to monitorować. Sprawdź również, czy superwizowany nie korzysta z superwizji gdzie indziej. Jakie ty i organizacja macie oczekiwania wobec rejestrowania pracy i obecności na sesji superwizyjnej, na przykład prezentacji słownej, nagrywania, prowadzenia zapisków? W jaki sposób, jakie dane i rejestry będą przechowywane przez ciebie? W jaki sposób będzie dokonywana ocena i przegląd efektów superwizji. W jaki sposób będą zbierane opinie?

### Psychologiczna lub „domniemana” umowa

Kontrakt psychologiczny w superwizji pozwala na wypowiedzenie i sprecyzowanie w otwarty sposób wielu „niewypowiedzianych” oczekiwań i ich dalszą eksplorację, zarówno ze strony superwizora, jak i superwizowanego. Jego celem jest, aby razem stworzyć sprzyjające miejsce dla obu osób oraz do podjęcia pracy bez niedopowiedzeń i nieporozumień. Może to mieć jeszcze większe znaczenie dla przyszłych stosunków superwizji niż formalna umowa. Zaleca się, aby zwrócić szczególną uwagę na następujące punkty:

- ➔ Oczekiwania. Upewnij się, że jesteś pewien, czego możesz oczekiwać od superwizowanego i zastanów się, jak superwizowany postrzega twoją rolę: Czy traktuje cię jako nauczyciela, eksperta, przyjaciela, spowiednika, dyktatora, rodzica (Hawkins i Shohet 2012)? Ważne i bardzo pomocne jest również budowanie relacji poprzez zadawanie pytań superwizowanemu o ich nadzieje i wyobrażenia o dobrej superwizji, a także o ich lęki i niepokoje.

- ➔ Etap rozwoju i doświadczenie szkoleniowe. Zaczynij do porozmawiania o swoim doświadczeniu i etapie swojego rozwoju jako superwizor i praktyk, zaproś swoich superwizowanych aby rozmawiali na temat swoich doświadczeń. Ważne jest określenie jak dobre „dopasowanie” występuje w odniesieniu do różnic w waszych etapach rozwoju, doświadczeń szkoleniowych i stosowanych podejść teoretycznych? Jakie trudności można przewidzieć? W jaki sposób mógłbyś pokierować i poradzić sobie z tymi trudnościami, jeśli wystąpią? (W rozdziale 7 można znaleźć więcej informacji na temat rozwoju i stopnia zaawansowania doświadczeń w superwizji.)
- ➔ Różnice. Utrzymywanie otwartego forum, na którym omawiane będą kwestie różnic społecznych i kulturowych między tobą i twoim superwizowanym jest niezbędne dla jakości i znaczenia całego procesu superwizji.

### **Różnice społeczne**

John Burnham (2012) stworzył znakomity mnemoniczny sposób zapamiętania i uświadomienia różnic społecznych, które wymagają szczególnej uwagi: „Społeczne GRRRAACCEESSS (łaski)”: Płeć (Gender), Geografia (Geography), Rasa (Race), Religia (Religion), Wiek (Age), Zdolności (Ability), Wygląd (Appearance), Klasa (Class), Kultura (Culture), Pochodzenie etniczne (Ethnicity), Edukacja (Education), Zatrudnienie (Employment), Seksualność (Sexuality), Orientacja seksualna (Sexual orientation) i Duchowość (Spirituality).

## Czas refleksji

---

Pomyśl o konkretnej relacji superwizyjnej. Opierając się na liście „społecznych łask” przedstawionej powyżej, postaraj się określić, co oznacza dla Ciebie, zarówno w zakresie własnej tożsamości i swojego postrzegania, tożsamość twojego kolegi. Jakie różnice między wami mogą być ważne do omówienia?

- ➔ Styl uczenia się: Sprawdź ze swoimi superwizowanymi, w jaki sposób uczą się najlepiej i wyjaśnij swój preferowany styl pracy jako superwizor. Omów, jak ewentualne różnice w stylu uczenia się mogą wpływać na wspólną pracę.

### Style uczenia się

Honey i Mumford (1982) zidentyfikowali cztery najpopularniejsze style uczenia się:

Aktywiści najlepiej uczą się poprzez działanie i stawianie działania na pierwszym miejscu; teoretycy uczą się najlepiej poprzez zrozumienie w pierwszej kolejności teorii działań; pragmatycy muszą osadzić swoje uczenie się w praktyce i rzeczywistym świecie; oraz refleksjoniści najlepiej uczą się poprzez stanie tyłem, obserwowanie i myślenie o wydarzeniach.

## Czas refleksji

---

Pomyśl o niedawnej sytuacji, w której się uczyłeś. Które z powyższych stylów najlepiej pasują do Ciebie? Jak możesz upewnić się, że poznałeś potrzeby superwizowanego, który preferuje inny styl uczenia się?

- ➔ **Granice.** Przedyskutuj z superwizowanym, w jaki sposób będą utrzymywane granice pomiędzy przedmiotem superwizji, jakim jest jego praca zawodowa, a sprawami osobistymi superwizowanego. Funkcja wzmacniająca (patrz rozdział 4) jest ważnym elementem superwizji. Może ona obejmować umożliwianie superwizowanemu, dzielenie się i odkrywanie trudnych uczuć stwarzanych przez pracę. Jednakże umowa musi również jasno precyzować, że superwizja – analiza działań i uczuć w miejscu pracy, dotyczy przede wszystkim, spraw zawodowych. Oznacza to, że granice relacji nie mogą być zatarte poprzez wprowadzanie wsparcia lub doradztwa w innych formach lub zakresie.
  
- ➔ **Utrzymanie współpracy.** Otwarta komunikacja z empatią, wiarygodnością, autentycznością i właściwym stosowaniem władzy ma zasadnicze znaczenie dla rozwoju relacji. Muszą temu towarzyszyć konkretne umiejętności aktywnego słuchania, takich jak refleksja, parafrazowanie, podsumowywanie, skupianie się, otwarte i sokratyczne pytania i bezpośredniość.

### **Czas refleksji**

---

Przypomnij sobie superwizję, która była dla ciebie szczególnie trudna. Zastanów się, jak daleko te trudności mogłyby być złagodzone poprzez wcześniejsze doprecyzowanie warunków umowy.



## Umowa na każdej sesji

Główna umowa stanowi nieocenioną wartość w pracy podczas każdej sesji. Nadal jednak istotne jest, aby pracować razem nad określeniem i przyjęciem porządku każdej nowej sesji, dzięki czemu potrzeby twojego superwizowanego będą każdorazowo brane pod uwagę. Dotyczy to wizji początku i końca sesji oraz uzgodnienia, w jaki sposób razem możecie wspólnie osiągnąć cele sesji. W takiej sytuacji, pomocne mogą być pytania otwarte, które możesz zastosować bezpośrednio:

- ➔ „Na czym chcesz się dzisiaj skupić?”
- ➔ „Jakie jest twoje kluczowe pytanie odnośnie dzisiejszej superwizji?”
- ➔ „Na co chcesz poświęcić dzisiaj czas?”
- ➔ „Co chcesz osiągnąć w tej sesji i jak możemy współpracować, aby to zrealizować?”
- ➔ Na koniec każdej sesji, aktywnie zachęć superwizowanego do opinii na temat przydatności sesji, zadając pytania takie jak:
- ➔ „Z jaką wiedzą wychodzisz dzisiaj z sesji?”
- ➔ „Co było przydatne podczas tej sesji, a co mniej przydatne?”

## Zwracanie uwagi na ludzkie potrzeby

Innym punktem wyjścia do superwizji, o którym jest łatwo zapomnieć, to zrozumienie zarówno naszych, jak i superwizowanych zwykłych, ludzkich potrzeb i tych związanych z lukami, pewnymi brakami i specyficznymi oczekiwaniami. Alfred Adler stwierdził, że „być człowiekiem znaczy mieć uczucie niższości” (Adler, cytowany w Ansbacher and Ansbacher 1964, str.115). Kiedy doświadczamy stresu związanego z poczuciem niższości, a towarzyszy temu zniechęcenie, wszyscy możemy być skłonni do nadmiernej kompensacji tych trudnych odczuć poprzez jakąś formę „odgrywania” lub wpływania na odpowiedzi. Robocze ramy dla zrozumienia naszych ludzkich potrzeb zostały zdefiniowane w modelu „Istotne Cs” przez Lew i Bettner (1995). Przypominają nam, że wszyscy mamy potrzeby czuć, że:

- ➔ Należymy i jesteśmy Połączeni – *Connected*
- ➔ Możemy wziąć na siebie odpowiedzialność i poczuć się Zdolni – *Capable*
- ➔ Jesteśmy istotni i potrafimy tworzyć różnice, a zatem Liczymy się – *Count*
- ➔ Możemy poradzić sobie z trudnymi sytuacjami i pokonać strach Odwagą – *Courage*.

Potrzeby te są tak istotne, że jeśli nie czujemy się spełnieni w sposób konstruktywny, znajdziemy inne mniej pozytywne sposoby ich zaspokojenia; jednak jako superwizorzy, poprzez określenie

konkretnych potrzeb, możemy uniknąć destrukcyjnej dynamiki i pozytywnie pracować nad wzmacnianiem zapomnianych „Istotnych Cs”.

### STUDIUM PRZYPADKU: ZAPOMNIANE „Istotne Cs”

Frances, nowo zatrudniona w szpitalu, brała udział w dwóch sesjach superwizji z Hasanem. Za każdym razem przerwała mu używając odniesień teoretycznych, powołując się na swoją szeroką znajomość literatury przedmiotowej. Hasan był świadomy swojego uczucia zirykowania i chciał z kolei „pokazać” swoją wiedzę; jednakże zdał sobie sprawę, że w swojej nowej roli, Frances może nie czuje się jeszcze pewnie, lub czuje, że nie ma pewnej pozycji, tym samym kompensując sobie te uczucia poprzez nadmiernie eksponowanie swojej „wyższości” w czytaniu. Hasan zmienił taktykę i docenił wiedzę teoretyczną i znajomość tematu Frances i poprosił ją do podzielenia się pomysłami, w jaki sposób „chciałaby wzmocnić swoją pracę i obecność w szpitalu”. Frances wyraźnie zrelaksowała się i zaczęła zachowywać się mniej defensywnie.

### **Czas refleksji**

---

Przypomnij sobie dwie szczególne sytuacje jako superwizowany i superwizor – jedną, gdy czułeś się zniechęcony i jedną, gdy czułeś się zachęcony. Spróbuj określić co czułeś i co zrobiłeś? Sprawdź, czy można zidentyfikować (a) której zasady z „Istotnych Cs” brakowało w sytuacji, kiedy czułeś się zniechęcony (b), która zasada z „Istotnych Cs” była spełniona podczas pozytywnego doświadczenia.

## Zalecana literatura

Hawkins, P. and Shohet, R. (2012) *Supervision in the Helping Professions* (wyd. 4-te). Maidenhead: Open University Press (McGraw-Hill).

Rozdział 6 (ss.68–82) zawiera praktyczny przegląd sposobów kształtowania umowy, a także wskazuje, w jaki sposób identyfikować etapy i poziomy rozwoju zawodowego.

Scaife, J. (2009) *Supervision in Clinical Practice* (wyd. 2-gie). Hove: Routledge.

Rozdział 4 (ss.69–98) oferuje doskonały i szczegółowy opis procesu tworzenia umowy.



# ROZDZIAŁ 3

## Poznanie stylu relacji

### **Kluczowe punkty**

- ➔ Ważne jest, aby być świadomym własnego stylu budowania relacji.
- ➔ Elastyczność w stylu relacji jest ważna.
- ➔ Obustronność relacji umożliwia efektywną realizację kolejnych punktów spotkań superwizyjnych.

Zasadnicze funkcje roli superwizora mogą zostać zrealizowane dzięki zastosowaniu różnorodnych stylów kształtowania relacji. Nie ma jednego „poprawnego” sposobu na skuteczną superwizję, ale są specyficzne czynniki, które mogłyby wpłynąć na to, jak możesz „zrobić to dobrze” w zależności od potrzeb i preferencji superwizowanych, tak aby zapewnić im poczucie bezpieczeństwa i wsparcia. Szczególnie obecność naładowanych emocjonalnie relacji niższości/wyższości sprawia, że kluczowym problemem staje się sposób wykorzystania formalnych uprawnień i posiadanego autorytetu. W rozdziale tym, ukazano praktyczne aspekty tych kwestii dzięki czemu stanowi on zaproszenie

do zastanowienia się nad ich znaczeniem i wpływem na twój styl superwizora, który chcesz dalej rozwijać i stosować w praktyce.

## Testowanie zdolności adaptacyjnych

Każda relacja w superwizji jest inna (co częściowo sprawia, że praca superwizora działa stymulująco) – nie ma dwóch podobnych superwizowanych, nawet jeśli są zatrudnieni w identycznych rolach, w tej samej organizacji. Niektórzy praktycy mają ambiwalentne odczucia, towarzyszące im podczas superwizji, może dlatego, że wiąże się to z rodzajem poczucia, że „zawodowa intymność” zostaje odsłonięta lub jej bezpieczeństwo naruszone. Jak każdy człowiek przenoszą różne „style, preferencje, pasje i awersje” (Proctor 1997, str.190) na swoje sesje i ważne jest, żeby jako superwizor, być świadomym, tego co się dzieje.

### Własny preferowany styl relacji

Czy czujesz się najbardziej komfortowo pracując z jasnym programem i napiętą strukturą, czy też wolisz „twórczo dryfować” podczas rozmowy? Czy jesteś osobą naturalnie rozmowną i wyraźnie empatyczną, czy wolisz budować relacje w mniej werbalny sposób, szukając oparcia w cichym, intuicyjnym miejscu wewnątrz siebie? Czy jesteś zwykle chłodny czy ciepły, żywy czy stateczny, szybki czy wolny? Nie ma oczywiście „dobrej” lub „złej” wśród wymienionych cech: chodzi o to, aby być w pełni świadomym tego, co lubisz najbardziej, świadomie wykorzystywać swój potencjał i czerpać satysfakcję z tworzenia skutecznych i pozytywnych relacji.

## Jak dostosować się do innych stylów

Jak bardzo jesteś gotowy lub skłonny do dokonywania świadomych zmian w swoim preferowanym sposobie tworzenia relacji? Możesz postrzegać swojego superwizowanego jako energiczne i rażące zwierzątko, skaczące z gałęzi na gałąź, podczas gdy ty widzisz siebie jako ostrożnego, wolno poruszającego się stworza, siedzącego na ziemi. Jak ta różnica w „pierwszym wrażeniu” może wpłynąć na budowanie ufnej relacji lub poprawienie jej? W tym przykładzie, aby wzmocnić rozwój owocnej superwizji, możesz zdecydować o dostosowaniu swojego stylu do bardziej żywego stylu superwizowanego; lub w dyskusji z superwizowanym możecie oboje uznać, że twoja stabilność jest dokładnie tym, co jest potrzebne do wsparcia waszej pracy.

## Zakres oddziaływania

Relacje interpersonalne można czasem w rozwinąć taki sposób, że będą powodowały poczucie dyskomfortu, lub staną się tak nieprzyjemnie, że aż bolesne. Nawet najbardziej elastyczny superwizor musi zdawać sobie sprawę z ograniczeń jego stylistycznej adaptacji. Kiedy emocjonalny lub fizyczny dyskomfort w związku z superwizowanym staje się wyraźnie odczuwalny, może zająć potrzeba przeniesienia go na głęboki poziom psychologicznego doświadczenia za pomocą procesów psychodynamicznego przenoszenia i procesu równoległego (patrz rozdział 9). Do odkrywania znaczeń takich nieświadomych zjawisk wewnątrz ram superwizji, dobrze jest znać swoje „ustawienia domyślne” z każdym superwizowanym.



## Czas refleksji

---

W jaki sposób używasz swojego naturalnego temperamentu, aby pomóc tworzyć profesjonalne relacje? Jakie mogą być wady i zalety posiadania gamy stylów tworzenia relacji jako superwizor?

## Fundamenty relacji

Jako superwizor, obojętnie czy jesteś osobą z temperamentem czy spokojną, stateczną czy zmienną, będziesz w oparciu o bogaty zasób doświadczeń życiowych i cech osobowych włączać się do pracy z pozytywnym nastawieniem. Wiele precyzyjnie dopracowanych schematów relacyjnych będzie używanych w procesie superwizyjnym również ze strony osoby superwizowanej. Na tych wspólnych i rozpoznanych cechach można stworzyć wytrzymały związek umożliwiający skuteczną pracę.

Podejście to celowo pomija „model deficytu” w superwizji. Dobrzej jest najpierw rozpoznać i potwierdzić umiejętności i potencjał swojego superwizowanego, niż zauważać i odnotowywać jego braki i zachowania wymagające zmiany. Identyfikując mocne strony, jakie superwizowany wnosi w swoją rolę, jaki będzie najpraktyczniejszy sposób pozwalający regularnie informować go o tym, czego się dowiedziałeś? Oczywiście będzie to nasze podstawowe narzędzie informacji zwrotnej, czyli używany przez nas język, umożliwiający wskazanie pozytywne:

„Bardzo dobrze! Naprawdę zrobiłeś to dużo lepiej niż się spodziewałem<sup>2</sup>. Jesteś bardzo wytrzymały. Sposób, w jaki sytuacja się potoczyła to naprawdę coś. Fantastyczne rzeczy – utrzymuj dalej taką dobrą pracę!”

Jak byś się czuł, słysząc te słowa od kogoś, kto superwizuje ciebie? Czy czujesz się zadowolony, pochwalony, zdziwiony – a może nieufny, zdezorientowany, zły? Powyższy język jest typowy dla chwaleń, które jest zazwyczaj oceniające („bardzo dobrze”), porównawcze („lepsze niż oczekiwano”) i superlatywne („fantastyczne”). Mimo tych dobrych intencji w optymistycznym tonie, pochwała nie wskazuje żadnych konkretnych mocnych stron; w rzeczywistości, przy bliższym zbadaniu tej sprawy, można zgodzić się, że pochwała nie ma prawie żadnej treści!

Teraz przeanalizujemy inny rodzaj opinii:

„Zatrzymałeś się w jednym punkcie z nierzetelną klientką i byłeś w stanie odłożyć na bok swoją frustrację i nadal poświęcić swój czas i uwagę. Potrafiłeś w sposób taktowny poprowadzić rozmowę z klientką i znalazłeś sposób na przekonanie jej. Widziałem, że twoja cierpliwość jest poddana próbie i wytrzymałeś w niej.”

Ta opinia zawiera kilka opisowych czasowników określających co superwizowany faktycznie wykonał („zatrzymać się ... odłożyć ... kontynuować ... przeciwzyć ...” itd.) bez zbędnej oceny lub porównania. Dodanie obfitego „Brawo!” na końcu będzie mieć

<sup>2</sup> Tego typu wyrażenia mogą ewidentnie sugerować, wyższość pozycji superwizora, są również sprzeczne z postrzeganiem superwizowanego jako zdolnego do oceny własnego działania (przypis redaktora)

realne znaczenie dla superwizowanego, ponieważ zostały podane wyraźne instrukcje na temat tego, co zrobił, a nie mgliste uwagi o tym, jak to zrobił. To jest jeden z kluczy do realizacji rzeczywistego wsparcia dzięki formułowaniu opinii. Bardziej szczegółowe informacje znajdują się w rozdziale 6. Podobne przykłady zaprezentowano w całej książce.

## Czas refleksji

---

Jaki był/jest dominujący styl twoich byłych i obecnych superwizorów? Jak długo powielasz ich styl we własnej praktyce? W jaki sposób wyrażali opinie i informacje, które rzeczywiście działały zachęcająco i wspierająco?

## Spotkanie w środku

To, jak twój styl superwizji wpływa na nieuniknioną asymetrię władzy w relacji superwizji, wymaga szczególnej uwagi. Czy przypadkiem podkreślanie swojego autorytetu i działanie oparte na dominacji nie jest twoją drugą naturą? Czy jesteś gotowy, ale nie przyzwyczajony do podejmowania zdecydowanie autorytatywnych interwencji? Być może, nie jesteś w ogóle zainteresowany działaniem opartym na stosowaniu przemocy i dominacji? Bez względu na stanowisko, zawsze pomocne jest rozważenie możliwych odczuć bezsilności i niższości superwizowanego w relacji z tobą. Model, w którym zaprezentowano użyteczną perspektywę koncepcyjną intra- i inter- personalnej dynamiki (Sweeney 2009) dostał przydomek śliskiego słupa. Metafora ta sugeruje, że „wspinanie się „ aby osiągnąć lepszą pozycję w relacji jest ruchem podejmowanym subiektywnie i podmiotowo przez

wielu ludzi, gdy „doświadczają poczucia” niższości. Takie podejście nieuchronnie tworzy „poślizg” w relacji.

Obraz śliskiego słupa przypomina nam, że efektywna i autentyczna współpraca jest bardziej prawdopodobna, kiedy ludzie, różniący się doświadczeniem i wiedzą, mogą sprostać każdemu problemowi, tylko jeśli są traktowani jako jednostki o równej wartości. Ten poziom relacji w spotkaniach superwizyjnych można osiągnąć szybciej, gdy styl interpersonalny starszego lub „starszego” rangą partnera sprzyja atmosferze wzajemności. Jakie byłyby twoje wrażenia z pracy z superwizorem, który zachowywałby się tak, jakby nigdy nie popełniał żadnych błędów w ocenie i znał wszystkie odpowiedzi na wszystko? Taka osoba w roli superwizora może onieśmielać, zmarginalizować wartości doświadczenia innych, zastraszyć – jest autorytarna, ale pozbawiona autorytetu – i oczywiście spotkać się z „falszywą zgodnością” w odpowiedzi.

### **Czas refleksji**

---

W jakim stopniu relacja superwizji może być oparta na równorzędności? Czy twój osobisty styl nadaje się dobrze do partnerskiego podejścia do superwizji?

### Zalecana literatura

Henderson, P. (2009) A Different Wisdom: Reflections on Supervision. London: Karnac Books.

W rozdziale 3 („Klimat relacji”) omówiono „zimne” i „ciepłe” style emocjonalne w superwizji i opisano, jaki może mieć to wpływ na stosunki w pracy superwizyjnej.

Millar, A. (2007) 'Encouragement and other Es.' *Therapy Today* 18, 2, ss, 40–42.

W tym artykule opisano, jak zachęta staje się niezbędnym składnikiem superwizji.

## ROZDZIAŁ 4

# Wsparcie w realizacji zadań i rozwoju umiejętności

### **Kluczowe punkty**

- ➔ Zadania normatywne związane z ustalaniem norm dotyczących standardów pracy
- ➔ Zadania wzmacniające oparte na wykorzystaniu kreatywności i okazywaniu troski
- ➔ Zadania kształtujące rozwój zawodowy superwizowanego

Ogólnie, można dążyć do równowagi między zachowaniem dobrych standardów pracy superwizowanego oraz umożliwianiem jego rozwoju zawodowego dzięki skupieniu się na zadaniach *normatywnych, wzmacniających i kształtujących*. Wszyscy superwizorzy muszą skupiać się zarówno na sposobie realizacji zadań administracyjnych związanych z normalną pracą w organizacji, a zwłaszcza tych dotyczących obowiązków i konfliktów, które pojawiają się w organizacji, na przykład, organizacją szkoleń i zatrudnieniem. W niektórych organizacjach stosuje się podejścia kładące większy nacisk na realizację standardów

i zadania edukacyjne. Szczególną uwagę skupia się wtedy na rozwoju własnym pracownika, stanowiącym podstawę kreatywnej i zmiennej pracy

### STUDIUM PRZYPADKU: ODPOWIADAJĄC NA POTRZEBY ROZWOJOWE

Joe został właśnie awansowany na kierownika przedszkola i jednocześnie pełni funkcję superwizora. Praca jest stresująca, ale ludzie nie powinni narzekać. Zaczyna sesję superwizji omawiając kursy, w których mogłaby również uczestniczyć nieśmiała i niepewna siebie pracownica. Jest zaskoczony, kiedy zaczyna ona płakać. Kobieta stwierdziła, że nienawidzi chodzić na kursy, ale pragnie się rozwijać. Po dalszych badaniach, oboje zdecydowali, że może ona realizować ustalony program rozwoju oparty na pracy, a on będzie monitorował i wspierał ją poprzez regularne comiesięczne spotkania superwizyjne.

## Definicje zadań superwizyjnych

Inskipp and Proctor (1988, 1993) są twórcami rytmicznego tria podstawowych zadań – *normative, formative, restorative*: normatywnych, rozwijających i wzmacniających.

### Zadania normatywne

Umowa superwizji i praca muszą być oparte na jasno określonych odpowiedziach na następujące pytania związane z obowiązkami i normami:

- ➔ Kto zarządza praktykantem/superwizowanym?
- ➔ Jaki stopień poufności i informacji zwrotnej jest wymagany?
- ➔ Jaki rodzaj ewaluacji i monitorowania pracy superwizyjnej jest wymagany?
- ➔ Kto będzie miał dostęp do notatek praktykanta/superwizowanego, i równie ważne, do notatek superwizora?
- ➔ Jakie standardy obowiązują w pracy? (To jest szczególnie istotne zagadnienie w pracy z praktykantami.)
- ➔ Czy istnieje procedura odwoławcza?
- ➔ Czy od superwizora oczekuje się napisania raportu lub udziału w procesie oceny pracy superwizowanego, a jeśli tak, to kto będzie miał dostęp do dokumentów dotyczących relacji superwizyjnej, które są z zasady poufne?

Rutynowa kontrola jest ważna, nawet w stosunku do osób, które przepracowały wiele godzin, a normalna, profesjonalna relacja z klientami lub odbiorcami usług jest trwała. Bardziej zaawansowane problemy to:

- ➔ Czy praktykant/superwizowany narusza normy etyczne?
- ➔ Czy wyrządza komuś krzywdę?



- ➔ Czy powinien uzyskać dostęp do raportu superwizyjnego, co umożliwi mu zaliczenie kursu, jeśli jego dalsze zatrudnienie nie jest pewne?

Superwizja jest również formą wprowadzenia superwizowanego w kontekst zatrudnienia, polityki zatrudnienia realizowanej w organizacji, umożliwia wskazanie obszarów ważnych i konsekwencji pracy w szerszym kontekście.

### Zadania rozwijające

Zadania rozwijające odnoszą się do zadań edukacyjnych superwizora, ale przez większość czasu nie jest to wyłącznie „nauczanie”. „Proces superwizji umożliwia refleksję nad tym co „działa”, gdzie, kiedy i jakie błędy się pojawiają, dzięki zachęcaniu superwizowanych do analizy, namysłu i formułowania własnych sądów, dzięki czemu mogą rozwinąć swój własny kunszt i profesjonalizm. Główny nacisk położony jest na naukę opartą na praktyce, tak aby integrować doświadczenie z teorią. Superwizorzy mogą wybrać, kiedy konieczne jest wskazanie luk w wiedzy, wskazać źródła lub określić umiejętności, które dalej muszą być rozwijane. Najczęściej superwizorzy mogą wpływać tylko przez swoje własne zachowanie podczas superwizji, która w idealnych warunkach działa jako model dla bezpośredniej i empatycznej komunikacji interpersonalnej.

### Zadania wzmacniające

Zadania wzmacniające mają na celu umożliwienie nabycie superwizowanym większej samoświadomości i zawodowej odporności, ale bez traktowania superwizji jako formy terapii lub

uciążliwych przesłuchań. Pewną elastyczność w superwizji można utrzymać dzięki metodzie „sprawdzenia na wejściu” stosowanej na początku sesji superwizji, pytając, jak superwizowany się czuje i co dzieje się w jego życiu, co może mieć wpływ na jego pracę. Przykład podany jest poniżej.

Pat (superwizor): Jak się masz?

Supima (superwizowana): Moja babcia właśnie umarła, a ja jestem tak zmęczona, że trudno mi przyjść do pracy.

Pat: Moje kondolencje. Ona była dla ciebie ważna, prawda? Co konkretnie sprawia ci trudność?

Supima: Pani Grey. Ona przypomina mi bardzo moją babcię. Po prostu czuję się smutna.

Pat: Czy rozmawiasz z kimś o tym w domu?

Supima: Tak, powiedziałam mamie.

Pat: Czy czujesz, że możesz wykonać pracę, nawet jeśli jesteś smutna?

Supima: Tak, teraz czuję się lepiej.

Takie zadania wymagają podejścia wspierającego, szczególnie jeśli w relacji między superwizorem a superwizowanym istnieje duży poziom zaufania i poczucia bezpieczeństwa. Można też w takich przypadkach zastosować „obrazowanie”, metafory, kreatywne podejście (patrz rozdział 8). Możemy w tym miejscu

posłużyć się metaforą orła i żaby. Czy superwizor jest w stanie wznieść się wysoko i popatrzeć na szeroki kontekst pracy superwizowanego, czy może jest jak mityczna żaba, którą wsadzono do garnka z ciepłą wodą i podgrzewano, tak długo, aż się ugotowała? Czasami superwizowany może potrzebować wsparcia w krytycznych sytuacjach, kiedy musi podjąć decyzję o odejściu z pracy, jeśli środowisko jest rzeczywiście „niezdrowe” dla swojego własnego dobra..

## Czas refleksji

---

W sytuacji kiedy sam jesteś superwizowany, które z tych trzech zadań jest dla ciebie najważniejsze? Które z nich, jest dla ciebie najczęściej przedmiotem refleksji? Gdybyś miał zwrócić się do superwizora, aby zmienić stan równowagi, nad jakim zadaniem chciałbyś, żeby superwizor skupił się bardziej?

### **Ćwiczenie: Zastosowanie normatywnego i wspierającego modelu**

Mówiąc o jednym ze swoich podopiecznych, twój superwizowany mówi: „Ten nastolatek przypomina mi moje dziecko: ciche, zamknięte, unikające kontaktu wzrokowego. Nie jestem w stanie z nim nawiązać kontaktu i dlatego nie posuwamy się do przodu, ale martwię się o jego bezpieczeństwo.” Co byś odpowiedział oferując (a) normatywne, (B) rozwijające lub (c) wspierające rozwiązanie? Oto kilka przykładów:

Normatywna reakcja:

„Jakie są twoje obawy o jego bezpieczeństwo?”

„Jaka jest twoja wiedza na temat procedur bezpieczeństwa w tej instytucji?”

„Czy twój podopieczny sam postanowił przyjść czy też został wysłany do ciebie?”

„Jak bardzo jest on przekonany o tym, że wasze rozmowy są ochronie zasadą poufności?”

Rozwijająca reakcja:

„Co wiesz o prawidłowym rozwoju nastolatka?”

„Czym różni się ta sytuacja od innych?”

„Mówisz, że nie możesz do niego dotrzeć. Co zrobiliście razem do tej pory? „

Wspierająca reakcja:

„Powiedz mi więcej. Jak bardzo podobny lub różny jest twój nastolatek od niego? „

„Czy martwisz się także o swoje dziecko?”

„Jak wpływa na twoje dziecko twoja praca?”

„Wygładasz na zaniepokojonego. Czy jest coś, co dzieje się u ciebie w domu, o czym chcesz porozmawiać tutaj?”

## Umiejętności superwizyjne potrzebne do wykonania zadań

Umiejętności normatywne wiążą się z używaniem autorytetu, jak na przykład:

- ➔ Bezpośrednia komunikacja sprawia, że jest jasne, czy superwizowany musi coś zrobić, albo przestać coś robić (jak np. rozdawanie prywatnego numeru telefonu komórkowego, jeśli organizacja tego zabrania).
- ➔ Dyskusja na temat tego, co superwizowany może chcieć spróbować, lub tego, co może zrobić w sytuacji, kiedy normy etyczne i normy organizacyjne są zgodne z sobą.
- ➔ Umiejętności oceny i udzielania informacji zwrotnej, są podstawowymi elementami tej kategorii.
- ➔ Umiejętności kształtujące obejmują:
  - uważane, dokładne słuchanie
  - sokratyczne zadawanie pytań (patrz rozdział 6), które sprawiają, że superwizowany jest w stanie wyciągać własne wnioski i budować wiedzę w oparciu o własne doświadczenie
  - porady dotyczące zastosowania określonej praktyki lub wiedzy teoretycznej w określonym terminie.

Szczególne znaczenie ma tutaj podkreślanie rozwoju wiedzy na temat tego, jak superwizowany się uczy lub czego się uczy .

Umiejętności wspierające obejmują dwie ścieżki. Po pierwsze:

- ➔ jasna umowa, w wyniku której superwizowany nie będzie miał obaw przy poruszaniu problemów osobistych
- ➔ stosowanie tych umiejętności, które superwizowany już wykorzystuje, jak praca intuicyjna z obrazowaniem, metaforą, rysowaniem lub małymi obiektami, z których wszystkie otwierają możliwości refleksji nad własnymi procesami wewnętrznymi lub zobaczenia zewnętrznego wzorca relacji w szerszym kontekście .

W takiej sytuacji superwizowany jest zachęcany do intuicyjnych i różnych reakcji, które w sposób zgodny i spójny pomogą mu w refleksji i nabyciu własnej świadomości.

Druga ścieżka wspierających zadań nie wymaga od nas natychmiastowej zmiany sesji superwizyjnej w sesję terapeutyczną, można zastosować pytania nakierowane na:

- ➔ samopoczucie superwizowanego
- ➔ zachęcanie superwizowanego do większej świadomości przy wykonywaniu pewnych zadań
- ➔ zapewnieniu przestrzeni dla refleksji na temat granicy między pracą a domem, lub zdrowiem a rodziną.

W jednym z badań dotyczącym wartości superwizji podczas szkolenia doradców, Scanlon i Baillie (1994) wskazywali, że respondenci często charakteryzują swoje relacje z superwizorem jako uczucie bycia „trzymanym”, „zauważanym”, „słyszonym”, „wysłuchanym”, „dowartościowanym”, „wspieranym”, „wzmocnionym”, „wartościowym”. Są to rezultaty zwracania uwagi na potrzeby superwizowanego i konstruktywnego stosowania umiejętności wzmacniających w sesji superwizyjnej.

## Monitorowanie własnej pracy w roli superwizora

Poświęć trochę czasu, aby pomyśleć o różnych swoich relacjach z superwizowanym oraz o tym, jak efektywne ci się one wydają. Zadaj sobie pytanie:

- ➔ Jak oceniasz przydatność i znaczenie różnych typów zadań realizowanych podczas sesji z superwizowanym, w jaki sposób równoważysz te zadania?
- ➔ Czy superwizowany rozwija u superwizowanego poczucie pewności siebie?
- ➔ Czy potrafi nie zgodzić się z tobą i podać powody dlaczego, i nadal pozostawać w dobrych stosunkach z tobą?
- ➔ Czy przychodzi przygotowany i gotowy do pracy?
- ➔ Czy masz jakiegokolwiek obawy na temat jego sposobu radzenia sobie w pracy z zadaniami, a jeśli tak, to jak wpłynęło to na wasze relacje?

- ➔ Czy superwizowany wybrał pracę z tobą na stałe, a jeśli tak, to dlatego, że czuje się dzięki temu zdrowszy, silniejszy, czy może zależny od ciebie?

Aby umożliwić dokładne monitorowanie pracy superwizyjnej, może być niezwykle korzystne, aby od czasu do czasu nadzorować proces superwizji, dzięki zaproszeniu bardzo doświadczonego superwizora albo podjęciu współpracy z formalną grupą innych superwizorów (patrz rozdziały 13 i 14).

## Zalecana literatura

Millar, A. (2009) 'Developing skills: Practice, observation and feedback.' In P. Henderson (red.) *Supervisor Training: Issues and Approaches*, ss.107–22. London: Karnac Books.

W tym rozdziale opisano podstawowe umiejętności i postawy niezbędne do formułowania konstruktywnej informacji zwrotnej i zachęcania w ramach superwizji; zobacz zwłaszcza podsumowanie umiejętności na str. 113





## ROZDZIAŁ 5

### Kształtowanie sesji superwizyjnej

### Jak wybrać temat wiodący sesji

#### **Kluczowe punkty**

- ➔ Superwizor odpowiada za strukturę sesji i zarządzanie czasem spotkania.
- ➔ Decyzja o wyborze omawianego tematu czy problemu może być podjęta w zależności od rozwoju i przebiegu sesji.
- ➔ Ważne jest zwrócenie uwagi na potrzeby i wytrzymałość superwizowanego.
- ➔ Prowadzenie zapisków i dzienników sesji może być użytecznymi narzędziami do wyboru tematu i zagadnienia na kolejną sesję.

Każdy skuteczny superwizor rozwija nawyki dotyczące kształtowania sesji superwizji. Minimalna struktura to: początek, praca i koniec. Niektórzy autorzy (np. Page i Woskett, 2001) sugerują pewną sekwencyjność tej struktury, w zależności od potrzeb innych – na przykład zmiany perspektywy, analizy wielowątkowej,

czy skupiania się na zagadnieniach aktualnie ważnych. Czy w swoje praktyce, starasz się realizować model o strukturze minimalnej czy sekwencyjnej?

W etapie początkowym sesji, no ogół są realizowane dwie funkcje: (a) sprawdzenie jak czuje się superwizowany i (b) uzgodnienie celów sesji. Ogólnie rzecz biorąc, powinno to zająć mniej niż dziesięć minut z godzinnej superwizji. Jeśli superwizowany doświadcza trudnych wydarzeń życiowych, istnieje ryzyko, że mówienie o tym, nawet w stosunku do pracy, może zdominować sesję. Superwizja następnie może stać się bardziej terapią, a granica może przesunąć się od wspierania pracy do rozwiązywania poszczególnych problemów osobistych. Możesz zacząć od połączenia dwóch zadań, ustawienia tonu i przypomnienia superwizowanemu istoty superwizji. Na przykład, możesz powiedzieć: „Powiedz mi, jak się czujesz i czego oczekujesz po tej sesji”. Jeśli superwizowany nie może skupić się na sesji, może być koniecznym, abyś porozmawiał z nim o jego osobistej wytrzymałości, wydajności i tym, w jaki sposób może to wpłynąć na jego pracę i efektywność.

Etap środkowy to czas, kiedy podejmuje się refleksję nad pracą z klientami lub problemami w miejscu pracy. Większość superwizowanych naprawdę chce wykorzystać czas sesji na omówienie przypadków swoich klientów lub pacjentów i problemy organizacyjne. Dobre zakończenie sesji wymaga od obu stron podjęcia wysiłku, aby zachować kilka minut na końcowe podsumowanie. Jest to trudne. Wymaga od superwizora, aby monitorował czas rygorystycznie. Badania przeprowadzone przez West i Clark (2004) wykazały, że superwizor i superwizowany zapytani bezpośrednio po sesji, co było dla nich najbardziej użyteczne,

w większości, wspólnie wskazywali na możliwość nazwania doświadczenia i podjęte działania. Superwizowani rzadko mówią, co *nieprzydatnego* zrobił superwizor, chyba że superwizor wyraźnie o to prosi. Przydatne pytania podsumowujące to:

- ➔ „Czego nauczyłeś się na tej sesji?”
- ➔ „Jakie dalsze kroki możesz podjąć?”
- ➔ „Co można ulepszyć, kiedy następnym razem się spotkamy?”
- ➔ „Jakie były najbardziej i najmniej przydatne części dzisiejszego spotkania?”

## Kształt sesji

W przyjaznej i praktycznej książce o superwizji, Page i Woskett (2001) sugerują, że dobra sesja superwizji może mieć pięć etapów: umowa (*contract*), skupienie (*focus*), przestrzeń (*space*), porozumienie (*bridge*) i podsumowanie (*review*). Po dokonaniu omówienia sesji i uzgodnieniu punktów skupienia, powstaje przestrzeń, w której pracownik superwizowany może spotkać się ze wzmocnieniem, podtrzymaniem, koniecznością analizy, odpowiedziami na pytania, a również pozytywnym utwierdzeniem w swojej pracy. „Przeźródlenie superwizji” to czas, w którym można podjąć pewne zabiegi, działania i refleksję, w wyniku wysiłków podjętych przez superwizora i superwizowanego. Jest to również czas, w którym „nie wiedza”, wątpliwości i pewne zamieszanie są akceptowane i tolerowane w przekonaniu, że czas i uwaga poświęcone na kwestie organizacyjne i relacyjne będą

korzystne dla superwizowanego, nawet jeśli nie osiągnie się zgody, co do sposobu rozwiązywania konkretnych problemów. Okres ten prowadzi do powstania porozumienia – mostu, które jest przeznaczone do wyznaczania nowych celów i planowania działań na przyszłość, a w końcu, podsumowania i zamknięcia sesji.

## Czas refleksji

---

Jaki kształt sesji superwizyjnej jest najczęściej używany przez ciebie jako superwizowanego? W jaki sposób utrzymujesz i kontrolujesz strukturę i przebieg sesji?

## Jak wybrać zagadnienia, które będą omawiane podczas sesji

W literaturze można odnaleźć wiele sugestii, co do sposobów wyboru głównych zagadnień, na których będzie skupiona uwaga podczas sesji. Hawkins i Shohet (2012) zaproponowali metodę, która zdominowała szkolenia superwizorów w Wielkiej Brytanii. Sugerują stosowanie siedmiu trybów (zwanymi „oczami”, aby podkreślić, że są to różne perspektywy). Czasami można odnieść wrażenie, że metod tych jest zbyt dużo do poznania przez początkujących superwizorów, którzy mogą poczuć się przytłoczeni. Jednakże stosowanie metody siedmiu oczu staje się coraz bardziej powszechne w praktyce superwizyjnej, jest to doskonałe narzędzie ułatwiające wybór i skupienie się na konkretnych zadaniach i problemach, które może być dzielone z superwizowanym i użyte jako podstawa do późniejszej refleksji. Wielu superwizorów odkryło, że mają dwa lub trzy preferowane obszary zainteresowania i poprzez refleksję uczą się poszerzać ich zakres.

### **Oko 1 – Treść sesji superwizyjnej: Zobrazuj osobę**

Superwizor umożliwia superwizowanemu skupienie się na konkretnej osobie, z którą współpracuje, którą ma na myśli, pomyśleniu o różnych aspektach życia tej osoby, które mogą w efekcie prowadzić do nowych wniosków i spostrzeżeń lub bardziej empatycznych uczuć na jej temat. Szczególnie nowi superwizorzy zwykle koncentrują się na tej metodzie.

### **Oko 2 – Działania podejmowane przez superwizowanego i ich analiza: Co superwizowany robi?**

Co superwizowany zrobił i powiedział, dlaczego, co może zrobić lub powiedzieć następnym razem? Superwizor pomaga superwizowanemu odkrywać różne sposoby pracy, może też wskazać na powszechne sposoby zachowania w określonych sytuacjach i poprosić superwizowanego do porównania ich i oceny, która jest jego zdaniem bardziej efektywna.

### **Oko 3 – Relacja superwizowany/klient: Jak dajesz sobie radę?**

Ta perspektywa umożliwia badanie dynamiki przebiegu relacji i tendencji jej rozwoju. Refleksja na temat relacji i przenikania się pewnych stałych problemów i sytuacji (jeśli to pasuje do modelu pracy superwizowanego), mogą ujawnić uczucia, których superwizowany nie był świadomy, mogą także tak wpłynąć na stworzenie przestrzeni w sesji, która umożliwi ich wydobywanie i przepracowanie.

### **Oko 4 – Proces wewnętrzny superwizowanego: W jaki sposób wpływa na mnie określona osoba?**

Superwizowany może stać się bardziej świadomy swoich myśli, uczuć, teorii, procesów fizjologicznych, marzeń i fantazji

na temat klienta, a tym samym rozpocząć uporządkowanie tego, co do niego należy i tego, co należy do klienta. Ta metoda umożliwia rozwijanie zwiększonej samoświadomości i może stworzyć pewne rozumienie osadzone zarówno w teorii, jak i praktyce.

### **Oko 5 – Relacja superwizor/superwizowany: Jak nam się wspólnie pracuje?**

Poprzez zbadanie relacji w superwizji, superwizowany może stać się bardziej świadomy nieświadomych komunikatów między sobą a klientem. Superwizor ma na celu zbadanie własnej relacji z superwizowanym bez dokonywania oceny (patrz rozdział o procesie równoległym w rozdziale 9).

### **Oko 6 – Procesy wewnętrzne superwizora: Jak osoba superwizowanego wpływa na mnie?**

Myśli, uczucia i doznania cielesne superwizora podczas sesji mogą zostać poddane analizie i zostać zastosowane jako ewentualne wskazówki, co do tego, jak omawiany klient lub sam superwizowany może wpływać na innych (patrz rozdział 9).

### **Oko 7 – Systemy: organizacyjne, kulturowe, zawodowe, rodzinne, społeczne, etyczne. W którym z tych systemów jesteśmy uwięzieni?**

Konteksty, w jakich działa klient, superwizowany i superwizor mogą mieć wpływ na pracę. Czas kontaktu może być ograniczony; efekty superwizji i pracy superwizowanego mogą być poddane ocenie; imperatywy etyczne i standardy mogą być zapisane formalnie. Ponadto, rodziny lub organizacja mogą wymagać znacznej poprawy w zachowaniu klienta lub pewne imperatywy kulturowe mogą zakazywać pewnych zachowań. Środki finansowe indywidualne lub organizacyjne mogą się nagle zmienić.

Istnieje bardzo dużo sytuacji, w których system może mieć znaczący wpływ na pracę. Zwykle sprawy osobiste są związane z presją systemową, o czym świadczy poniższy przykład.

### STUDIUM PRZYPADKU: STOSOWANIE MODELU SIEDMIU-OCZU

Superwizor Rhiannon i superwizowany Ed (który pracuje dla organizacji charytatywnej oferującej wsparcie dla opiekunów zajmujących się młodzieżą) są właśnie w połowie sesji.

Rhiannon: Zacząłeś mówić z ożywieniem o nowych funduszach w przyszłym roku, a teraz wyglądasz na bardzo zamyślonego ... prawie smutnego.

Ed: Tak ... czuję się trochę przytłoczony. Zdaję sobie sprawę, jak wiele dzieci nie otrzymuje pomocy, jakiej potrzebują. To takie frustrujące – ta ogromna niepewność co do finansowania przez cały czas.

Rhiannon: Frustracja i niepewność ... to ciężkie połączenie. Zaczynam także to czuć. Co możemy zrobić, żeby cię trochę odciążyć?

Ed: Jęczenie pomaga! Ale nie chcę zużyć całego mojego czasu superwizji na jęczenie.

Rhiannon: OK. Skupmy się na pięć minut. Na kogo, w zaufaniu, najbardziej chciałbyś ponarzekać?



Ed: Cóż ... jest koleżanka, która ... jest jak duże dziecko. Zabawna, ale zawodna.

Rhiannon: Jak bardzo niepokoisz się o jej kompetencje w pracy?

Ed: Oh, ona dobrze wykonuje swoją pracę. Ona po prostu ucieka od obowiązków.

Rhiannon: Wiem, że jesteś bardzo sumienny co do swojej roli, jak i zasad. Koleżanka zdaje się mieć trochę luźniejsze podejście.

Ed: Dokładnie. Jesteśmy bardzo różni. Faktycznie częściej bawi się z podopiecznymi niż ja.

Rhiannon: Kiedy ona tak postępuje, jak ty zachowujesz się przy podopiecznych?

Ed: Bardziej jak odpowiedzialny rodzic – bo taki właśnie jestem! I skupiam się na wszystkim. To nie są dla mnie gry i zabawy. Szczególnie staram się skupić na spokojnych dzieciach, tych nieśmiałych.

Rhiannon: Wiedząc, jak dobrze dbasz o wszystkich, wyobrażam sobie, że dzieci szybko czują się z tobą bezpiecznie.

Ed: Tak, sądzę, że jestem taki. Bezpieczeństwo jest pierwszą rzeczą w mojej głowie.

Rhiannon: Co stało się ostatnio, że nie czułeś się bezpiecznie?

Ed: Młody chłopak stał się niespokojny i zaczął rzucać rzeczami, powodując spustoszenie. Rozmawiałem z nim i okazało się, że był przerażony swoją macochą, która ma problem z alkoholem.

Rhiannon: Wygląda na to, że naprawdę otworzył się przed tobą. Jak byłeś w stanie mu pomóc?

Ed: Rozmawialiśmy o tym, jak mógłby poprosić ojca, by powiedział jej, żeby trzymała się z dala od jego pokoju w godzinach wieczornych.

Rhiannon: Dobra, praktyczna sugestia. Co się stało?

Ed: Powiedział mi, że doprowadził do podziału między rodzicami, ale jego macocha zostawiła go w spokoju.

## **Czas refleksji**

---

Określ, kiedy superwizor używa różnych „oczu”. Spójrz zwłaszcza jak metoda „siedmiu oczu” pozwala superwizorowi na sprawdzenie czy w rzeczywistości sama usługa i praca z klientem jest realizowana bezpiecznie.

## **Prowadzenie dziennika**

Jeśli chcesz dowiedzieć się, co będzie najlepsze dla ciebie jako superwizora, prowadź szczegółowe notatki lub rozpocznij pisać dziennik o sesjach superwizji. Prowadzenie dziennika pomaga

rozwijać pozytywne nawyki wspierające możliwość auto refleksji (Progoff, 1975) zarówno dla superwizora jak i superwizowanego. Dziennik odzwierciedla proces namysłu nad sesjami superwizyjnymi i może również być pomocą dla superwizowanego, może mu pomóc w przygotowaniu się do kolejnej sesji. Niektóre pomysły i podpowiedzi, które mogłyby być użyteczne dla superwizowanego chcącego prowadzić własny dziennik to :

- ➔ Zanotuj, co się stało i/lub, jak się z tym czujesz.
- ➔ Zastanów się nad sensem tego, co się wydarzyło.
- ➔ Spróbuj czegoś nowego, jeśli to konieczne.
- ➔ Wybierz bezpieczne miejsce, aby opowiedzieć o tym, co się stało.
- ➔ Poproś inną osobę, aby pomogła ci zastanowić się nad tym, jeśli coś nie jest oczywiste.
- ➔ Ustaw następny cel lub zadanie, lub kontynuuj monitorowanie tego, co zostało uzgodnione.

Scaife (2010, s. 214) opisuje znaczenie „uczenia się prowadzenia dziennika” i rolę dzienników w procesie refleksji nad konkretną superwizją. Stwierdza, że dzienniki mogą poprawić zdolności do podtrzymania ciekawości, wpływać na stosowane praktyki, połączyć różne rodzaje wiedzy i doświadczenia, rozjaśnić myśli, wyrażać uczucia lub być stosowane jako narzędzie samo-przypominania .

Na prowadzeniu dziennika korzystają także superwizorzy. Hawkins i Shohet (2006, str.145) opisują swoje kursy prowadzone dla doświadczonych superwizorów, poświęcone sesjom konsultacyjnym i podają następujące pytania, które mogą wspomóc podsumowanie sesji superwizji podczas szkolenia:

- ➔ Na czym, według ciebie koncentruje się superwizor? Jak myślisz, dlaczego to robi?
- ➔ Co według ciebie, osiągnięto podczas sesji?
- ➔ Jakie zauważyłeś strategie wykorzystane przez superwizora ?
- ➔ Co superwizor zignorował, a nad czym ty chciałbyś dalej pracować?
- ➔ Nad czym superwizor pracował podczas sesji, kiedy ty wolałbyś to raczej zignorować?
- ➔ Co sprawia, że superwizorzy przełączają się podczas sesji z jednego omawianego zagadnienia/procesu na inny. Jak skutecznie potrafią to zrobić?

## Zalecana literatura

Hawkins, P. and Shohet, R. (2006) Supervision in the Helping Professions (wyd. 3). Maidenhead: Open University Press (McGraw-Hill).

Uwaga: „Model siedmiu oczu” podsumowano na stronach 80–103, a na stronie 140–146 opisano zaawansowany kurs dla supervisorów z informacjami na temat skutecznego wykorzystywania video i szkolenia w międzykulturowej i etycznej supervizji. (W wydaniu czwartym z 2012 podsumowano model w na ss. 85–111 ale nie zawarto w nim wyżej wymienionych pytań).

Page, S. and Woskett, V. (2001) *Supervising the Counsellor: A Cyclical Model*. Hove: Brunner-Routledge.

Pięciostopniowy model supervizji jest opisany na stronach 30–44.

# ROZDZIAŁ 6

## Dawanie i uzyskiwanie informacji zwrotnej

### **Kluczowe punkty**

- ➔ Efektywna informacja zwrotna (*feedback*) jest uzależniona od pozytywnej relacji w superwizji.
- ➔ Udzielanie informacji zwrotnej jest dwukierunkowym procesem umożliwiającym tworzenie porozumienia między superwizorem a superwizowanym.
- ➔ Zachęcanie jest sercem skutecznej informacji zwrotnej, która obejmuje identyfikację mocnych stron, a także wskazuje na nowe wyzwania.

Proces dawania i przyjmowania informacji zwrotnej jest głównym celem procesu superwizji. Dzięki niemu, możliwe jest rozwijanie kompetencji, poprawa zarządzania, tworzenie efektywnych i pozytywnych relacji z klientami. Z drugiej strony, otwartość superwizora na informacje zwrotne i opinie superwizowanego jest kluczowym aspektem pozytywnej i podtrzymującej relacji superwizyjnej.

## Czas refleksji

---

Jakie są twoje nadzieje i obawy dotyczące udzielania informacji zwrotnej superwizowanemu? Co jest szczególnie trudne dla ciebie, gdy chcesz wyrazić swoją opinię? Co sprawia, że łatwiej jest przekazać informację zwrotną?

## Jak stworzyć porozumienie z superwizowanym

Skuteczna informacja zwrotna umożliwia rozwój, poszerzenie wiedzy i poprawę podejmowanych działań. Może to być postrzegane jako interakcja lub punkt porozumienia między tobą i twoim superwizowanym, a nie coś, co masz mu „ogłosić”. Jednostronne opinie w superwizji niezmiennie tworzą nierównowagę relacyjną, nawet wtedy, gdy twoje komentarze są pozytywne. Istotne jest, że wszystkie regulacje dotyczące formy i procesu udzielania informacji zwrotnej powinny znaleźć się w kontrakcie zawierającym na początku superwizji. Kontrakt musi definiować możliwości superwizowanego do dzielenia się swoimi doświadczeniami z przebiegu superwizji. Proces udzielania informacji zwrotnej może stać się wartościową normą w relacjach superwizyjnych, a nie najbardziej przerażającą częścią superwizji.

### Podstawowe zasady udzielania feedback’u

Akronim „CORBS” opracowany przez Hawkins and Shoet (2012) wskazuje na najważniejsze zasady pomocne przy udzielaniu informacji zwrotnej:

**Jasność (*Clear*):** Jasno określ, czemu informacja zwrotna ma służyć.

**Posiadanie (*Owned*):** Należy pamiętać, że twoja informacja zwrotna oparta jest tylko na twoich przekonaniach, a nie jest uniwersalną i ostateczną prawdą.

**Regularność (*Regular*):** Dziel się opinią tak regularnie i często, jak to tylko możliwe.

**Zrównoważenie (*Balanced*):** Zapewnij równowagę między pozytywną a informacją stawiającą nowe wyzwania.

**Dokładność (*Specific*):** Staraj się zawsze, aby informacja zwrotna była, tak dokładna i szczegółowa oraz odnosząca się do konkretnych sytuacji i zdarzeń, jak to tylko możliwe.

## Tworzenie stymulującej atmosfery w procesie superwizji

Najważniejsza w efektywnej superwizji jest taka informacja zwrotna, która zapewnia wsparcie i stanowi zachętę do dalszego rozwoju. Różni się to od tradycyjnej pochwały lub nagrody, ponieważ koncentruje się na umożliwieniu zarówno superwizorowi, jak i superwizowanemu rozwijania wewnętrznego poczucia satysfakcji i motywacji. „Zachęta”, wraz z poczuciem „mocy” w sercu, silnie wiąże, jednocześnie oferując dodatkowe kierunki dla nowych wyzwań, jeśli jest to potrzebne. Superwizorzy, żeby móc skutecznie budować atmosferę stymulującą rozwój,



powinni dbać o relacje oparte na prawdziwym partnerstwie i równorzędności z superwizowanymi, nawet, jeśli występują różnice w ich doświadczeniu i wiedzy. Zapewnia to mocny fundament, który pomoże zmierzyć się z naszymi obawami i mieć „odwagę być niedoskonałym” (Dreikurs 1970).

Stymulujące wspieranie wymaga od nas znacznie więcej niż tylko wyrażania pozytywnych opinii (Millar 2007). W odróżnieniu od pochwały, zachęta skupia się na tym, co człowiek robi, a nie na porównaniu go z innymi. Słowna zachęta może być osiągnięta poprzez unikanie używania przymiotników takich jak „dobry”, „nieetyczny”, „mądry” i „mało empatyczny”, istotne jest również, stałe pamiętanie o potencjale i intencjach superwizowanego.

Używając języka opisowego i zwracając szczególną uwagę na czasowniki, można skonstruować taką opinię, która będzie bardzo precyzyjna, szczegółowa, identyfikująca to, co superwizowany faktycznie zrobił, bez potrzeby jego oceny. Na przykład, etykieta oceniająca taka jak „Jesteś beznadziejny do granic możliwości i jesteś zbyt związany z pacjentami” może przyjąć postać: „Zauważyłem, że zamiast przydzielonego pół godziny, regularnie poświęcasz jedną godzinę pacjentowi, i że umawiasz się na dodatkową wizytę domową poza godzinami pracy, bo są jego urodziny”.

## Czas refleksji

---

Pomyśl o superwizowanym lub koledze, który sprawia pewne problemy i trudności. Zidentyfikuj negatywne etykiety, które przychodzą ci do głowy. Następnie zmień te etykiety na precyzyjne, szczegółowe i konkretne, ale nieoceniające opisy korzystając z czasowników, jak zaprezentowano powyżej. Jakie pozytywne intencje mogą stać za tymi zachowaniami? (Możesz chcieć odnieść się do modelu „Crucial Cs” opisanego w rozdziale 2)

Zaczynając od zasady nieatakującej, możesz poprosić superwizowanego o przedstawienie własnych poglądów, a następnie podzielić się obawami, dostarczając wzmacniającą informację zwrotną. Bardzo pomocne bywa użycie „kierunkowskazu”. Tak samo jak możemy wcześniej przygotować się do podróży autostradą, poznać wszystkie skrzyżowania i rozjazdy, tak możemy wcześniej ukierunkować naszą opinię, dzięki czemu jest mniej zaskakująca i umożliwia lepszą współpracę. Na przykład: „Chciałbym omówić kwestie etyczne, które mogą być ważne i pojawić się w tej sytuacji – możemy przedyskutować to teraz?” Dalszy przebieg sytuacji superwizji może zostać poświęcony na dwustronną dyskusję z superwizowanym.

## STUDIUM PRZYPADKU: OPINIA OPISOWA

---

Shona superwizowała trenera Alana pracującego z B, który niedawno dokonał „coming out” – ujawnienia się, jako gej przed swoimi rodzicami. Rodzice okazali się być bardzo krytyczni i nieakceptujący. Shona zauważyła niecierpliwość Alana i krytykę w stosunku do B w powiedzeniach „nie trzeba było tak długo czekać z...” i „należy po prostu zapomnieć o swoich rodzicach...”. Shona była zaniepokojona postawą Alana, zastanawiała się także, czy jest to echo krytycznej postawy rodziców. Shona odpowiedziała opisując, nie oceniając jego działania. Następnie wskazała na kwestie, które czuła, że są ważne, zapraszając przy tym Alana do podzielenia się swoją opinią:

„Rozpocząłeś bardzo cenną rozmowę z B gdy zaczęliście analizować jego seksualność. Kiedy wydawało się, że może nastąpić brak zrozumienia ze strony jego rodziców, wiedząc jak B jest wrażliwy, mogłeś się wczuć w jego obawy o zranienie. Mam pewne przemyślenia na temat tego jak ta sytuacja będzie się rozwijać i ewentualnie, w jaki sposób możesz z tym pracować na przyszłych sesjach superwizyjnych, chciałabym z tobą to omówić. Co o tym myślisz?”

Zastosowanie sokratycznego pytania może pomóc superwizowanemu głębiej skupić się na swojej pracy, co pozwoli na podtrzymanie efektywnej dwukierunkowej komunikacji. Ten sposób prowadzenia rozmowy, stanowi zaproszenie dla superwizowanego do lepszego wglądu we własne wyobrażenia, a następnie „odkrycia” własnej mądrości. Na przykład:

„Kiedy mówisz, że postrzegasz tę młodą osobę jako trudną, co konkretnie masz na myśli?”

„Co jest najcenniejszego, w sposobie, w jakim sobie radzisz z tą sytuacją?”

„Jak inaczej możesz postąpić w przyszłości?”

„Co chcesz zapamiętać z naszej dyskusji?”

## Pisemne opinie

Udzielanie dwukierunkowej informacji zwrotnej może również odbywać się w pisemnie. Najważniejsze jest utrzymanie pytania: „Co się dzieje?” w umyśle, opisując podjęte działania i intencje. Trzeba wtedy pamiętać, żeby dzielić się swoimi przemyśleniami na temat tych obszarów, które twoim zdaniem będą ważne dla dalszego rozwoju superwizowanego. To pomaga stworzyć przestrzeń porozumienia między tobą a twoim superwizowanym.

### **Czas refleksji**

---

Jakie są twoje oczekiwania i obawy związane z otrzymaniem informacji zwrotnej od superwizowanego? Co sprawia, że łatwiej jest przyjąć taką informację zwrotną? Co jest szczególnie trudne dla ciebie, podczas procesu oceny twojej pracy?

Możliwość otrzymywania feedback'u w sposób konstruktywny to umiejętność sama w sobie, daleka od biernego procesu „bycia” ocenianym. Bez względu na zajmowaną rolę – superwizora czy superwizowanego, podczas procesu oceny i udzielania opinii zwrotnej, zawsze może zostać przyjęta pewna forma obronna. Może dlatego, że wyzwala to stare uczucie wstydu, przed którym bronimy się, kurczymy się, tracimy poczucie własnej wartości i zdolności. Możemy również zareagować, kompensując sobie nadmiernie pojawiające się poczucie niższości, stając się agresywni. Tak czy inaczej, hamuje to potencjał uczenia się i rozwoju. Efektywny feedback i proces udzielania informacji zwrotnej, jest wyzwaniem dla podejmowania otwartej wymiany opinii i określenia w jaki sposób, jeśli w ogóle, może to wspierać nasze przyszłe działania.

Hawkins i Shohet (2012) opisując model „CORBS” oferują również wskazówki pozwalające na kontrolowanie emocji i reakcji podczas procesu udzielania informacji zwrotnej:

- ➔ Jeśli to konieczne, poproś o opinię bardziej jasną, własną, regularną, zbalansowaną lub szczegółową.
- ➔ Słuchaj opinii bez osądzania lub przechodzenia do reakcji obronnej, co może oznaczać, że komentarz został źle zrozumiany.
- ➔ Staraj się nie wyjaśniać kompulsywnie, dlaczego coś zrobiłeś oraz nie komentuj pozytywnej opinii. Przyjmij opinię innych osób na swój temat. Często tylko wystarczy, wysłuchać opinii i powiedzieć „dziękuję”.

- ➔ Pytaj o informację, której nie otrzymałeś, ale chciałbyś usłyszeć.
- ➔ Korzystne może być stosowanie regularnie w każdej sesji pytań takich jak: „Co jest przydatne w tej sesji?” i „Co jest mniej przydatne w tej sesji?”

Jeśli obie strony nauczą się jak konstruktywnie udzielać, jak i reagować na informacje zwrotne, opinie i oceny, to osiągnięte zrozumienie i zaufanie będzie trwać nawet w okresach trudnych, i będzie procentować na przyszłość.

## Wyzwania związane z dawaniem i otrzymywaniem i informacji zwrotnej

Najważniejsze dla superwizorów jest uwzględnienie potencjalnych korzyści dla wszystkich, którzy korzystają z usług, w miejscu, gdzie pracuje superwizowany. Kiedy udzielasz informacji zwrotnej nieefektywnie lub twój superwizowany nie jest w stanie jej przyjąć, istnieje realne niebezpieczeństwo, że zmieni się to w kiepską, ale stałą praktykę, co będzie wpływać na pacjentów lub klientów i całe miejsce pracy. Kiedy superwizowany wydaje się być niezdolny do działania po otrzymanym feedback'u i zaczynasz mieć obawy o jego umiejętności praktyczne, może się okazać, że jeszcze trudniej jest być bezpośrednim i zrozumiałym. Jest to szczególnie częste, gdy relacja nie jest stabilna lub gdy boisz się skrajności własnych opinii. W takich sytuacjach możesz odnaleźć się odsuwając swoje najgłębsze wątpliwości i oferując opinie, które mogą być niejasne, ogólne lub niespójne. Jeszcze poważniejsza sytuacja ma miejsce, gdy superwizor

daje pozytywną opinię, mimo że sam ma duże obawy. Należy pamiętać, że równie ważne jest zidentyfikowanie mocnych stron superwizowanego i jego potencjału, jak i szukanie obszarów do dalszego rozwoju i doskonalenia. Kiedy uda się stworzyć atmosferę partnerstwa i wsparcia, również superwizowany będzie w stanie podjąć ryzyko i uczyć się na błędach w konstruktywny sposób i bez obaw.

## **Czas refleksji**

---

Jakie cele towarzyszą na ogół sytuacji, w której musisz udzielić informacji zwrotnej? Jakie cele na przyszłość stawiasz sobie po usłyszeniu informacji zwrotnej?

## Zalecana literatura

Millar, A. (2009) 'Developing skills: Practice, observation and feedback.' In P. Henderson (red.) Supervisor Training: Issues and Approaches. London: Karnac Books.

W tym rozdziale (ss.107–22) określono podstawowe umiejętności i postawy niezbędne do konstruktywnej i zachęcającej opinii w superwizji.

# ROZDZIAŁ 7

## Superwizja praktykantów

### **Kluczowe punkty**

- ➔ Superwizja dla praktykantów wymaga autorytatywnego podejścia zarówno do szkolenia, jak i do kontekstu zatrudnienia.
- ➔ Obowiązki superwizora jako strażnika zawodu tworzą ryzyko podejmowania autorytarnych działań.
- ➔ Superwizor musi uwzględniać poziom rozwoju wiedzy i doświadczenia praktykantów.

Jako osoba dokonująca superwizji nowozatrudnionych, będziesz dla nich pierwszym wzorcem i obrazem „wewnętrznego superwizora”, będziesz punktem odniesienia dla nich wszystkich, na przyszłość, jaki powinien być superwizor – lub jaki nie powinien. Jest to zatem rola szczególnie odpowiedzialna. Możesz być także selekcjonerem zawodowym, zaliczając lub oblewając pracę praktykanta. Jest to czasami mało przyjemna część obowiązków zawodowych. Twoje oceny i opinie zwrotne staną się również podstawą dalszych relacji zawodowych.



## Czas refleksji

---

Przypomnij sobie swój pierwszy dzień pracy w swoim zawodzie i to, jak się czułeś. Następnie zwróć uwagę, jaki jest twój obraz praktykanta oraz jaką według ciebie osobą powinien być.

Zwykle osoby nowozatrudnione wnoszą wiele różnorodnych umiejętności. Jeśli uda ci się rozpoznać ten potencjał i go docenisz, możesz wzmocnić praktykanta, który prawdopodobnie martwi się o swoją zdolność dobrego wykonywania pracy.

Na etapie tworzenia kontraktu niezbędne jest ustalenie kluczowych praktyk:

- ➔ Czego oczekują do ciebie osoby lub instytucje zarządzające nowozatrudnionymi, na zlecenie których prowadzisz superwizję?
- ➔ Czy obowiązuje cię formalna ilość i czas spotkań?
- ➔ Jakie działania musisz podjąć, żeby dobrze ocenić praktykanta?
- ➔ Czy trzeba napisać sprawozdanie lub analizę kompetencji praktykanta?
- ➔ Co musisz zrobić, gdy praktykant prawdopodobnie nie pasuje do tego miejsca pracy i rodzaju zatrudnienia, a jego doświadczenie jest nieodpowiednie lub stwierdzisz, że praca nie jest dla niego bezpieczna?

- ➔ Czy musisz brać udział w spotkaniach z innymi trenerami kursu przygotowawczego?
- ➔ Kto będzie przydzielał pracę praktykantom i kto oceni ryzyko czy praktykant jest już gotowy do podjęcia pracy?

Niektórzy superwizorzy praktykantów na stażu są niewystarczająco zapoznani z kontekstem i zawartością całego kursu, zatem dlatego też nie są niepewni co do wymagań stawianych praktykantom. Wykonywanie obowiązków i spełnianie oczekiwań jasnych i uzgodnionych między wszystkimi stronami naprawdę pomaga zarówno stażystce jak i superwizorowi.

#### STUDIUM PRZYPADKU: AUTORYTATYWNA INTERWENCJA

Po przedłużających się trudnościach, Joanne jest zatrudniona jako stażystka w doradztwie. W pracy została poinformowana, że nie wolno jej wynosić żadnych notatek z budynku lub nagrań ze swojej pracy z klientami. Ponieważ nie była pewna swojej pierwszej prowadzonej sprawy, chciała ją przedyskutować na sesji superwizyjnej. Tego również wymagano od niej w okresie stażowym, aby konsultowała się ze swoim superwizorem. Joanne jest zdesperowana, aby zaliczyć kurs i wykorzystać staż jako szansę zatrudnienia. Odpowiedzialność superwizora skierowana jest na klientów, kurs i stażystkę. Rozwiązaniem w tej sytuacji jest bezpośredni kontakt, za zgodą Joanne, z pracodawcą i skierowanie do organizacji prośby o doprecyzowanie wymogów stażu, obszarów superwizji i wzajemnych oczekiwań co do roli superwizora.

Nagranie sesji superwizji (patrz rozdział 11), a potem słuchanie tego razem lub samemu jest w stanie uświadomić superwizowanemu na wszystkich poziomach doświadczenia zawodowego wartości takiego zapisu. Może to pomóc superwizowanemu zauważyć to, co było powiedziane w sesji, a umknęło jego uwadze, znaleźć nowe informacje na temat klienta lub siebie samego, zaakceptować to, co było nie do przyjęcia, i przejść do pozycji obserwatora zarówno w podczas pracy jak i superwizji (North 2013).

## Praktyki dotyczące stażów organizacyjnych

Jeśli masz jakiś wpływ na decyzję, weź pod uwagę:

- ➔ Ilu stażystów możesz przyjąć w jednym czasie i zapewnić im odpowiednią superwizję ich pracy?
- ➔ Jakiej organizacji odniesie korzyści z twojej formy superwizji?
- ➔ Jakie podejście teoretyczne (dla doradców i terapeutów) lub podejście do problemu zgodne są z twoim doświadczeniem i preferencjami zawodowymi, jako superwizora?
- ➔ W jaki sposób można uniknąć poczucia zamieszania i zagubienia, wśród praktykantów, którzy w okresie stażu mają „wielu panów”: podlegają tobie, innym zatrudnionym pracownikom, muszą ukończyć kurs i staż, a czasami muszą sprostać wymaganiom zawodowym organizacji zawodowej? Jeśli więcej niż jedna osoba superwizuje wykonanie pracy praktykanta, zastanów się, dlaczego różne osoby mogą dawać stażystom różne komentarze informacyjne zwrotne.

## ➔ Jak bardzo jesteś odpowiedzialny za „pracę” stażysty?

Nawet jeśli nie jesteś formalnie odpowiedzialny za pracę stażysty, który staje się obiektem skarg, musisz wiedzieć, jakie podjąć kroki wraz z pracodawcą lub z organizatorem szkolenia przygotowawczego. Jeśli masz poważne obawy dotyczące pracy stażysty, w takim przypadku niezbędne jest sporządzanie pisemnych notatek, dotyczących wszystkich wątpliwości i problemów.

## Wstyd i siła

Możliwość popełniania błędów i «niewiedza» są warunkami wstępnymi do każdej nauki. Wstępny kontrakt określa możliwości stażysty przyznania się szczerze do jakichkolwiek błędów. Badania prowadzone w grupie psychologów-terapeutów w USA ukazały, że informacje, które mogą być kluczowe dla uczenia się i rozwoju kompetencji zawodowych są często nieobecne; dotyczy to szczególnie kwestii osobistych pojawiających się w pracy klinicznej, sposobów postrzegania i dostrzegania błędów klinicznych i negatywnych reakcji wobec klientów (Ladany i inni 1996). Dlatego też dobrze jest powiedzieć czasami coś takiego do superwizowanego:

„W superwizji ważne jest, aby omawiać ze mną rzeczy, którymi się martwisz, lub czujesz, że nie zrobiłeś ich dobrze, lub chciałbyś się więcej o nich dowiedzieć. Jeśli nie pojawi się żadna z tych obaw, będę się martwić, że nie mówisz mi tego, co niezbędne. Będę z tobą szczerzy i gdy będę miał jakieś obawy, co do twoich możliwości ukończenia tego kursu, to omówię je z tobą zanim napiszę jakiegokolwiek sprawozdanie.”

## Czas refleksji

---

Przypomnij sobie swoje początki w zawodzie jako praktykanta. O jakich sprawach nie wspomniałeś? Jak superwizor mógł ułatwić podjęcie tych zagadnień z tobą podczas superwizji?

Jako superwizor musisz być w stanie nazwać niewygodne problemy i zaoferować adekwatną informację zwrotną dotyczącą praktyki superwizowanego. Aby to zrobić, zwróć uwagę na zabiegi podejmowane przez stażystę i umiejętności, które posiada, jak również te, które jeszcze może rozwijać. To zwiększa zaangażowanie stażysty do pracy nad jego mocnymi stronami, a także do uzupełniania braków lub stania się bardziej ich świadomym, a cały okres praktyki uczyni bezpieczniejszym. Szokująca jest prawda, że wielu praktykantów kończy staż w przekonaniu, że zaliczyli go pozytywnie, odkrywając dopiero w końcowym sprawozdaniu ze stażu, że oblali kurs przygotowawczy. Takie sytuacje nigdy nie powinny mieć miejsca. Ponadto, praktykant musi znać kroki i procedury odwoławcze, które może podjąć, jeśli chce złożyć skargę na superwizora. (Informacja ta powinna być wyraźnie wskazana w pierwotnym kontrakcie.) Wymaga to wielkiej odwagi, a równowaga sił jest taka, że opresyjne zachowania ze strony superwizora, często nie są kontrolowane. Może to być szczególnie zdradliwe, jeśli praktykant lub superwizor jest przedstawicielem jednej z mniejszości (etnicznej, rasowej, religijnej).

## Etap rozwoju i odbyte wcześniejsze szkolenia

Porównaj swoje doświadczenie i swój etap rozwoju jako superwizor i praktyk, z tym posiadanym przez superwizowanego.

Jak dobrze jesteś „dopasowany” ze swoim doświadczeniem do wszelkich różnic w zakresie rozwoju, szkoleń i stosowanych podejść teoretycznych? Jakie trudności możesz tu przewidzieć? Jak będziesz radził sobie z tymi trudnościami, jeśli wystąpią? Możesz dowiedzieć się więcej na temat modeli rozwojowych, czytając pracę Stoltenberg i Delworth (1987), Inskipp i Proctor (1995) lub Hawkins i Shoet (2012).

### **Etapy rozwoju osoby superwizowanej**

Jako superwizor musisz być elastyczny i dostosowywać swoje działania zgodnie z poziomem rozwoju zawodowego i potrzebami swoich superwizowanych. Potrzeby, które powinny być uwzględnione, są następujące:

- ➔ Nowy stażysta potrzebuje ustrukturyzowanej przestrzeni do omówienia swoich obaw, niepokoju, szukania wsparcia, wzmocnienia, zachęty i wskazówek, a także wyraźnego nauczania.
- ➔ Doświadczony stażysta potrzebuje mniej ustrukturyzowanego podejścia, ale dużo wsparcia emocjonalnego, szczególnie w sytuacji kiedy pojawiają się błędy oraz jednoznacznych informacji na temat efektywności swojej pracy i wymogów szkoleniowych.
- ➔ Świeżo przeszkolony praktykant potrzebuje zarówno walidacji i wyzwania, a także równowagi między nauczaniem a zachęcaniem do refleksji i bardziej zespołowego wsparcia i dyskusji.

- ➔ Doświadczony praktykant potrzebuje wskazówek do samodzielnego poszukiwania rozwiązań, wiedzy i wyzwań. Potrzebuje większej bezpośredniości i kreatywnego podejścia, dlatego w pracy superwizor może skupić się nad związkami i kontekstem zawodowym..

Skovholt i Ronnestad (1992) zauważają, że większość rozwoju złożoności poznawczej doradców następuje po otrzymaniu formalnego szkolenia. Superwizowani mogą odczuwać huśtawkę emocjonalną, pomiędzy poczuciem pewności w jednej chwili i niepewności w następnej, i cały czas potrzebują informacji zwrotnej. Równowaga między poziomem potrzebnego wsparcia i dostrzeganiem wyzwań także stale się waha, tak że czasami niedawno przeszkolony praktykant staje się niespokojny i wymaga ponownego wsparcia w postaci dodatkowego kursu lub wdrożenia innych rozwiązań ze strony pracodawcy. Ronnestad i Skovholt (2012) opisują proces rozwoju zawodowego od podejścia opartego na regułach do coraz bardziej elastycznego, opartego na doświadczeniu w miarę upływu lat. Proces uczenia się, który został rozpoczęty poprzez naśladowanie i korektę błędów prowadzi do samodzielnej i kreatywnej nauki.

## **Czas refleksji**

---

Jakie są twoje szczególne obawy, kiedy myślisz o superwizowaniu początkującego praktykanta w porównaniu z superwizowanym z większym doświadczeniem zawodowym i wiedzą?

## Zespołowe udzielanie informacji zwrotnej

Czy twój praktykant osiągnął „kamienie milowe” określone w programie stażu? Na początku superwizji dobrze jest dokonać wspólnych ustaleń dotyczących wskazania, co jest ważne w odniesieniu do kryteriów kursu oraz w sposób regularny dokonywać ciągłego przeglądu i udzielać informacji zwrotnej opartej na własnych obserwacjach. Ocena praktyki zawodowej może zostać dokonana na żywo lub przez zarejestrowanie materiałów z pisemnym komentarzem, zawarciem przemyśleń i opinii stażysty (patrz rozdział 11). Kompetencje związane są z widocznymi wynikami; to może zachęcić praktykanta do bycia swoim pierwszym sędzią, dzięki możliwości zapisu/nagrania i auto oceny swojej pracy. Niektórym stażystom można zlecić wykonanie pisemnego studium przypadku, może to stanowić dobrą podstawę do szczegółowej superwizji nad jednym konkretnym przypadkiem/sytuacją zawodową. Inni stażyści mogą prowadzić dzienniki praktyk, zapisując na bieżąco, co poszło dobrze, a co nie. Prowadzenie zapisu – w różnej formie – tworzy podstawę dobrej praktyki i nawyków samokontroli. Jeśli ty i stażysta udostępniacie sobie swoje obserwacje i zapisy, raport jest łatwiejszy do napisania i nie ma w nim żadnych niespodzianek dla praktykantów; jednakże, istnieje ryzyko „przeskoku” z etapu rozwojowego (określanego jako kształtujący) do fazy końcowej (sumarycznej) oceny. Stażysta może się rozwijać, ale zbyt wolno lub nierzetelnie przekazywać wszystkie istotne zdarzenia obserwowane podczas praktyki szkoleniowej.

Wrażliwi, delikatni lub obronni superwizowani są tymi, którzy najbardziej potrzebują jasności, kształtowania, szacunku, dokładnej i rzetelnej opinii. Najczęstsze powody, kiedy stażyści



pracujący w „pracy z ludźmi”, „oblewają” kurs szkoleniowy mają związek z interpersonalnymi lub intrapersonalnymi uwarunkowaniami (Brear, Dorrian i Luscri 2008). Wpływ takiego doświadczenia na samoocenę, a nawet na poczucie tożsamości praktykanta, może być bardzo głęboki. Dlatego też jasność i wiedza, jakie kroki muszą być podjęte w sytuacji porażki jest niezbędna. Ponadto, jeśli dana osoba nie nadaje się do swojej roli zawodowej, lub brakuje jej wiedzy na ten temat, proste zestawienie faktów i twoja opinia mogą wystarczyć, jakkolwiek byłoby to niezręczne dla was obu. Upewnij się, że potrafisz udokumentować swoje uzasadnienie: niektórzy stażyści mogą wnieść skargę.

### Bycie autorytatywnym

Autorytatywne zabiegi obejmują doradztwo, dostarczanie informacji i konfrontację. Informacja zwrotna może być szczególnie przydatna, gdy druga osoba znajduje się w „martwym punkcie” i jest zupełnie nieświadoma swojej motywacji co do tego, co zrobiła lub wpływu tego, co zrobiła na inne sytuacje. Często stażyści nie rozpoznają drobnych problemów etycznych.

#### STUDIUM PRZYPADKU: BYCIE AUTORYTATYWNYM

Rose odwołała sesję z wrażliwymi rodzicami, gdy jej samochód się zepsuł, bez uwzględniania potrzeb rodziców w odniesieniu do ciągłości i niezawodności relacji oraz kontaktu z doradcą. Superwizor użył jej ram etycznych, aby omówić ten problem, a następnie powiedział: „W przyszłości, naprawdę chcę abyś rozważyła dokładnie alternatywy przed odwołaniem sesji w tak krótkim czasie. Jak możesz to zrobić?”

Superwizor, którego styl superwizji jest autorytatywny, ale nie opresyjny, zawsze przyjmuje orientację na dobro klientów i superwizowanego. Ważne jest, aby umieć rozróżnić między błędami, nadużyciami i złymi praktykami. Drobne błędy są normalnymi, niezamierzonymi omyłkami w normalnej, dobrej praktyce. Nadużycie w sztuce pojawia się, gdy praktykant dba o własne potrzeby kosztem pracy lub innych, i jeśli to się powtarza, musi zostać zaraportowane. Zła praktyka może sygnalizować potrzeby rozwojowe lub nadmierną presję wywieraną na praktykancie. Wymaga to głębszej i dłuższej dyskusji. Wyraźne komunikowanie swoich zamiarów („Chcę, żebyś ...”) i podsumowanie rozmowy w regularnych odstępach pomoże utrzymać koncentrację na przedmiocie. W ten sposób można obniżyć temperaturę relacji i dalej utrzymać analizę problemu stosowania złych praktyk na właściwym kierunku.

## **Czas refleksji**

---

Jak dobrze czujesz się przygotowany do przyjęcia autorytatywnego stylu wobec praktykantów? Jakie umiejętności trzeba ćwiczyć, aby zwiększyć swoją pewność siebie?

Zakończenia relacji są ważne, także i wtedy, gdy na etapie zakończenia nauki stażysta doświadcza poczucia utraty, również w odniesieniu do ciebie. Mów o tym i wskazuj, w jaki sposób można zachować równowagę emocjonalną, jak zbilansować uczucia. Pomimo potencjalnych trudności, należy pamiętać, że większość superwizji dotyczących praktykantów i stażystów jest zachwycająca i wzajemnie satysfakcjonująca.

## Zalecana literatura

Scaife, J. (2009) *Supervision in Clinical Practice* (wyd. 2-gie) Hove: Routledge

Patrz zwłaszcza rozdział 14 o stawianiu wyzwań i roli oceny. Chociaż napisany dla psychologów klinicznych, rozdział ten uzupełnia informacje podane w rozdziale 6.

## ROZDZIAŁ 8

# Wykorzystanie metod kreatywnych

### **Kluczowe punkty**

- ➔ Opierając się na kreatywnych zdolnościach naszego mózgu możemy usprawnić proces superwizji.
- ➔ Kreatywne podejście może dotyczyć kwestii osobistych superwizowanego, ważne jest jednak ostrożne kontraktowanie relacji.
- ➔ Istnieje wiele różnych procesów percepcji i doświadczania, które mogą być twórczo dostosowane do sytuacji każdego superwizowanego.

Każdy z nas doświadcza świata na wiele sposobów: obrazami, sposobami reagowania ciała, dotykiem, słuchem i węchem, a także bardziej tajemniczym „szósty zmysłem” – intuicją. Korzystanie z tych zmysłów często może być szczególnie pomocne, gdy czujemy się „zakleszczeni” z przedmiotem omawianym podczas superwizji. Tutaj procesy twórcze mogą umożliwić tobie i twojemu superwizowanemu ruszyć w stronę bardziej zabawnej eksploracji, gdzie można odkrywać nowe krajobrazy i doświadczenia.

Każdy ma swój niepowtarzalny sposób doświadczania i nauki świata. Identyfikowanie preferowanych sposobów, swoich własnych i superwizowanego, przede wszystkim wizualnych, dźwiękowych, werbalnych, fizycznych i intelektualnych, pomoże ci żyć w zgodzie ze swoim superwizowanym, w tym twórczym procesie.

## Czas refleksji

---

Przypomnij sobie chwilę, kiedy jako dziecko lub dorosły, zaangażowałeś się w czynność, z pozoru zwyczajną, a która była dla ciebie radosna i przyjemna. Jaki jest twój ulubiony sposób poznawania i doświadczania, co powoduje powstanie radosnego i twórczego nastroju podczas odkrywania nowości?

Lewa półkula mózgu odpowiada za rozumowanie werbalne, racjonalność i liniowe funkcje analityczne. Prawa półkula przetwarza emocje, intuicję i informacje niewerbalne, odpowiada za kreatywność, czyli funkcje, które nadal są postrzegane, jako mniej ważne w naszym pozornie, bardzo racjonalnym społeczeństwie. Szczególnie podczas nauki, nasz mózg potrzebuje uruchomienia i zaangażowania obu półkul, zarówno informacji, jak i emocji, które razem wspomagają nasz rozwój i zdolność do refleksji. Oto niektóre narzędzia, wspomagające kreatywność, które mogą być użyte i połączone na różne sposoby:

➔ metafora / wyobrażenia / wizualizacja

- używanie małych przedmiotów lub kart do reprezentowania osób, instytucji, abstrakcyjnych problemów lub relacji
- rysowanie i malowanie
- twórcze pisanie i opowiadanie
- odgrywanie ról.

### **Czas refleksji**

---

Zrób listę twórczych podejść metod i narzędzi, z którymi zetknąłeś się w różnych aspektach swojej pracy. Które z nich jest twoim ulubionym, z którego korzystasz najczęściej?

## **Kontraktowanie zastosowania metod twórczych**

Wykorzystywanie metod wspierających kreatywność może oznaczać, że dotrzesz do sedna sprawy bardzo szybko. Czasem może to mieć nieprzewidywalne i zaskakujące efekty, lub dotknąć spraw osobistych twojego superwizowanego. Ważne jest, aby zwrócić uwagę na różnicę między wykorzystaniem metod twórczych w superwizji i tych używanych z klientami. Twoim celem stosowania narzędzi wspierających kreatywność i uruchamiania procesów twórczych jest zbadanie pracy superwizowanego z klientem, koncentrując się i pozostając w relacjach superwizyjnych. Trzeba pamiętać, że możesz zaoferować kierunek rozważań i dyskusji, jednak to twój superwizowany zdecydowanie, ile osobistych „rzeczy” odsłonić. Tak samo jest w przypadku

wszystkich procedur superwizji: współpraca, ostrożne negocjacje i świadoma zgoda są niezbędne. Jeśli przewidujesz użycie metod twórczych, przedyskutuj to z wyprzedzeniem. Następnie na każdej sesji będziesz mógł odnowić kontrakt i używać tych metod tylko z pełną zgodą swojego superwizowanego, oczywiście na bieżąco wyjaśniając superwizowanemu, w jaki sposób ćwiczenie wiąże się z omawianym tematem i jak będzie przebiegać. Tempo pracy musi być dobrane starannie, z zapewnieniem wystarczająco dużo czasu na omówienie i podsumowanie ćwiczenia oraz jego rezultatów. Czas na refleksję jest również niezbędny.

## Przygotowanie pracy z wykorzystaniem narzędzi twórczego myślenia

Podejście kreatywne, obejmujące wizualizację, odgrywanie ról i pisanie, może zostać użyte bez żadnych specjalnych rekwizytów; do innych ćwiczeń możesz zebrać podstawowe „narzędzia” w postaci niedrogich materiałów, które będą łatwo dostępne dla ciebie i twoich superwizowanych podczas sesji. Mogą to być małe kosze z kamieniami, muszlami, guzikami, pudełka z tworzyw sztucznych lub drewniane klocki – lub bardziej wyraźnie rozpoznawalne obiekty, takie jak figurki zwierząt i pojazdów. Papier, kolorowe długopisy i pastele, materiały o różnej teksturze i zbiór widokówek są także bezcenne. Dalsze rozszerzenie zestawu narzędzi może zawierać materiały giętkie, takie jak glina lub plastelina lub mała klepsydra, jako tło i kontekst umieszczania innych obiektów.

## Trzy paradoksy kreatywności

Gille Bolton (2001) analizując wykorzystanie podejścia kreatywnego w procesie refleksji i eksploracji doświadczeń wskazuje na paradoksalną naturę twórczości. Opisuje trzy zasady obowiązujące w twórczym działaniu:

- ➔ odrzucenie dogmatów, żeby poczuć się pewnie
- ➔ dążenie do czegoś, gdy nie wiemy, co to jest
- ➔ działanie, gdy nie wiemy, jak powinniśmy działać.

Tak więc, jeśli zaczniesz używać twórczego podejścia i technik twórczych, to możesz odczuwać początkowo trudność w towarzyszeniu superwizowanemu w poszukiwaniach, gdy oboje nie jesteście pewni, dokąd mogą was zaprowadzić. Poznanie i opanowanie technik kreatywnych zwiększy pewność siebie i poszerzy potencjał zawodowy. Poniższe ćwiczenie prezentuje kilka sposobów, w jaki można rozpocząć pracę z nowymi technikami, może ono również zostać wykorzystane do auto superwizji.

### **Ćwiczenie: Kreatywna refleksja**

Dokonaj refleksji na temat swojej pracy przy użyciu jednego z następujących prostych narzędzi twórczych:

- Korzystanie z obiektów: Zbierz kilka małych obiektów – guziki, muszle, stare klucze, klocki. Postaraj się odzwierciedlić konkretny przypadek w pracy, być może



spotkanie lub sytuację z klientem. Zobrazuj to za pomocą przedmiotów. Pozostaw wszystko na około 15–30 minut, a następnie wróć i zobacz układ na nowo. Czy jest coś, co się wyróżnia i ukazuje sytuację z nowej perspektywy?

- **Obrazowanie i metafora:** Wybierz klienta lub superwizowanego, na temat którego chcesz pomyśleć. Siedząc cicho z zamkniętymi oczami, wyobraź sobie, że gdyby ten człowiek był zwierzęciem, jakim by był? Bez autocenzury, przyjmij pierwszy obraz, jaki pojawi się w twojej głowie. Co robi to zwierzę? Teraz wyobraź siebie, jako zwierzę w tym samym ustawieniu. Jakim zwierzęciem jesteś i jak reagujesz na drugie zwierzę? Co można zauważyć? Czy pojawia się nowe spojrzenie na waszą relację i to, co się dzieje między wami? Czy są jakieś zmiany, których mógłbyś dokonać?
- **Pisanie:** Zastanów się nad sytuacją w pracy, kiedy wydają ci się, że wszystko stoi w miejscu i uległo stagnacji. Skup się na jednym konkretnym aspekcie i napisz nagłówek gazety, który podsumuje sytuację w kilku słowach. Teraz użyj dziennikarskiej licencji i napisz nowy nagłówek, który odzwierciedla idealny scenariusz, reprezentujący sprawę, tak jak chciałbyś, aby było. Zauważ, co byś robił inaczej w nowym scenariuszu.

## Stosowanie kreatywnych rozwiązań w superwizji

W rozdziale 5 przedstawiono model „siedmiu oczu” Hawkins i Shohet (2012), który pozwala na zidentyfikowanie różnych obszarów pomocnych w procesie superwizji. Poniżej przedstawiamy kilka propozycji zastosowania kreatywnego podejścia i użycia technik twórczego myślenia, które możesz zastosować podczas swoich sesji superwizyjnych:

1. Skoncentruj się na kliencie. Poproś superwizowanego, żeby zamknął oczy (tylko wtedy, gdy czuje się bezpieczny, aby to zrobić) i koncentrując się w szczególności na pierwszych minutach ostatniej sesji, poproś, aby wyobraził sobie konkretnego klienta. Poproś swojego superwizowanego, aby opisał klienta, identyfikując, jakie obrazy pojawiają się pierwsze (bez analizy lub założeń). Wykorzystaj to jako bazę do rozmowy o nowych spostrzeżeniach i przemyśleniach. Możesz również poprosić superwizowanego o „bycie klientem”, zapraszając go do podjęcia fizycznego przedstawienia jego charakterystycznego zachowania, w taki sposób, w jaki go postrzega. Następnie daj superwizowanemu czas do refleksji nad tym doświadczeniem i zidentyfikowania nowej wiedzy i przemyśleń. W tego typu ćwiczeniach trzeba pamiętać o zapewnieniu superwizowanemu wystarczająco dużo czasu i miejsca do „wejścia w rolę” i „wczucia się w rolę”.
2. Skoncentruj się na stosowanych praktykach. Superwizowani często potrzebują pomocy, aby myśleć w nowy sposób o działaniach i zabiegach, jakie podejmują w relacji z klientem. Prosty sposób jest zaprosić ich do lekkiej, kilkunutowej burzy mózgów, która również dopuszcza głupie

lub skandaliczne skojarzenia, a może nawet osądzające sugestie. Możesz także się przyłączyć do pracy, być może dodając pewne szalone wyobrażenia, aby zachęcić superwizowanego do przyjęcia humorystycznego stylu wyrażania opinii. Twój superwizowany może wtedy spojrzeć na to, co zostało zapisane, co się wydarzyło, lub zostało zarejestrowane podczas sesji i wykorzystać to, jako odskocznnię do podejmowania decyzji, zmianie podejścia, które ewentualnie może być następnie wypróbowane poprzez odgrywanie ról.

3. Skup się na relacji pomiędzy klientem a superwizowanym. Kiedy superwizowany chce omówić trudności i wyzwania, pojawiające się w tej relacji, ważne jest, aby pomóc mu stanąć na zewnątrz sytuacji, tak aby uzyskać nową perspektywę. Pomocnym ćwiczeniem jest zapytanie superwizowanego: „Wyobraź sobie, że ty i twój klient zostaliście razem, sami na bezludnej wyspie. Jaką rolę każdy z was przyjmie na tej wyspie? Jakie to uczucie? Co chciałbyś koniecznie zmienić w tej sytuacji i jak możesz to zrobić?”. Inskipp i Proctor (2001) proponują zaproszenie superwizowanego do narysowania klienta w postaci ryby (każdy jest w stanie narysować rybę!). Po tym, jak superwizowany zaprezentuje własne refleksje na temat „klienta” ryby, może dodać do rysunku siebie, w postaci innej ryby, albo jakiegokolwiek innego wyobrażenia przychodzącego do głowy, a następnie zanalizować, co wyłania się z nowego obrazka.
4. Skup się na superwizowanym. Możesz pomóc superwizowanemu określić, jak ich własne problemy i przeszłe relacje mogą bardziej nakładać się i mieszać z pracą z klientami za pomocą

następujących czterech kroków (Hawkins i Shoet 2012, str.96):

- Etap 1. Poproś superwizowanego o wybranie przedstawienia osoby reprezentującego klienta i zapytaj „Kogo ci to przypomina?”.
  - Etap 2. Używając pustego krzesła do reprezentowania osoby, którą zidentyfikował, zapytaj superwizowanego co chciałby powiedzieć tej osobie.
  - Etap 3. Poproś superwizowanego, aby opisał, w jaki sposób jego klient jest inny od osoby przedstawionej.
  - Etap 4. Zapytaj superwizowanego, co chce powiedzieć teraz do swojego klienta – i czy chce wybrać inny obiekt do zobrazowania klienta.
5. Skup się na relacji superwizji. Jak opisano w rozdziale 9, może wystąpić „proces równoległy” występujący w związku z superwizowanym, który faktycznie odzwierciedla relacje superwizowanego z klientem lub z problemem w pracy. Może to być moment, aby zapytać „Czy możemy zatrzymać się na chwilę i spojrzeć na to, co dzieje się w relacji między nami w tej chwili?” Jeśli superwizowany jest otwarty na głębsze analizy, możecie oboje użyć obiektów do reprezentowania swoich doświadczeń, na temat tego, co się dzieje.
  6. Skup się na superwizorze. Dzięki temu, że pozostajesz otwarty na doświadczenia i angażujesz wszystkie kanały poznawcze i potrafisz dzielić się tym z superwizowanym, możesz

często zaferować zaskakująco pomocne, nowe sposoby reagowania i postrzegania. Na przykład: „Jestem świadomy, że odczuwałem ucisk w żołądku, gdy powiedziałaś, że czułeś się dobrze, gdy twój klient nie pojawił się. Zastanawiam się, czy to odbija się na każdej części twojej relacji z klientem, czy może coś się dzieje w superwizji?”

7. Skup się na szerszych kontekstach. Dzięki zastosowaniu podejścia kreatywnego można dokonać identyfikacji wielu warunkowań, które mogą wpływać na pracę superwizowanego. Prosty sposób jest zwrócenie się do superwizowanego o wybranie obiektów reprezentujących wiele aspektów i systemów warunkujących jego pracę i relacje, tworząc w ten sposób mapę trójwymiarową, którą następnie można wykorzystać do omówienia podczas w sesji.

## Czas refleksji

---

Przypomnij sobie, w jaki sposób rozpoczynałeś pracę w wykorzystaniem technik kreatywnych, lub jak chciałbyś zacząć je wykorzystywać w superwizji. Która z metod jest ci najbliższa i którą wykorzystujesz z powodzeniem?

Podsumowując, oto kilka kluczowych wskazówek, o których warto pamiętać podczas korzystania z kreatywnego podejścia:

- ➔ Zdefiniuj w kontrakcie jasne zasady współpracy.
- ➔ Przygotuj materiały, tak aby mogły być zastosowane bez problemów podczas sesji.

- ➔ Podczas pracy superwizowanego utrzymuj postawę otwartą i nie staraj się w żaden sposób ingerować lub przerywać jego pracy.
- ➔ Patrz i słuchaj uważnie, otwierając się na przemyślenia i doświadczenia superwizowanego, ograniczając swoją interpretację.
- ➔ Superwizowany potrzebuje czasu i przestrzeni do wejścia i wczucia się w odgrywaną rolę.

## Zalecana literatura

Lahad, M. (2000) *Creative Supervision*. London: Jessica Kingsley Publishers.

Ta wspaniała książka jest pełna kreatywnych i praktycznych pomysłów do wykorzystania w ramach superwizji dla wielu dyscyplin zawodowych.

Schuck, C. and Wood, J. (2011) *Inspiring Creative Supervision*. London: Jessica Kingsley Publishers.

W tej książce, w sposób jasny i zrozumiały opisano techniki i procesy, które zachwycą zarówno bardziej doświadczonych zawodowców jak i tych, którzy dopiero zaczynają korzystać z kreatywnego podejścia w zakresie superwizji.



## ROZDZIAŁ 9

# Praca z procesami nieświadomymi

### **Kluczowe punkty**

- ➔ Wiedza na temat nieświadomych aspektów komunikacji w procesie superwizji prawdopodobnie wzmocni relacje i siłę jej oddziaływania.
- ➔ Dokonywanie inteligentnych, opartych na współpracy, domysłów o „nieznanym” jest skuteczną strategią praktyczną.
- ➔ Niektóre podstawowe pojęcia i mechanizmy psychologiczne mogą być używane jako praktyczne narzędzia do wyjaśnienia nieświadomych procesów.

Nieświadome myśli i uczucia są z definicji nieznane. W superwizji, jak w większości form dialogu celowego, „konstruktywne przegadywanie problemów” z uwzględnieniem procesów nieświadomych może prowadzić do lepszego zrozumienia omawianego problemu. Ale praktyczne doświadczenie mówi nam, że obojętnie jak świadomy poznawczo jest superwizor i obojętnie, jak wyraźnie zdefiniowano zasady kontraktu często „inne rzeczy dziejące się” nieświadomie, w relacjach superwizyjnych,



mogą zakłócić i zniekształcić najlepsze intencje superwizora i superwizowanego.

## Czas refleksji

---

Wyobraź sobie, że prowadzisz superwizję co dwa tygodnie dla Stephena, bardzo sumiennego praktykanta, który przygotowuje się starannie do każdej sesji, zawsze przyjeżdża punktualnie i ma notatki z prawie wszystkiego, co mówisz. Krótco przed napisaniem raportu o jego wynikach w postępie stażu, Stephen zaczyna przekładać terminy, spóźnia się na sesje lub zapomina przynieść swój notes. Co według ciebie może być przyczyną problemu?

## Mądrość niewiedzy

Aby pomóc sobie i swojemu superwizowanemu stać się bardziej świadomymi – dotarcie do tego, co się dzieje pod powierzchnią zdarzeń, żeby uzyskać wgląd wewnątrz – nie musisz posiadać zdolności „super-widzenia”. Możesz dokonywać świadomych domysłów dotyczących tego, co może „jeszcze nie zostało świadomie poruszone” i mieć je na uwadze, podobnie, jak swoje przeczucia. Poznanie „nieznanego” z zastosowaniem inteligentnych domysłów jest bezpieczne, jeśli tylko stosowane jest orientacyjnie i służy poprawie. W tym sposobie współpracy, stosując tryb przypuszczający, możesz zadawać pytania, takie jak:

„A co, jeśli ...?”

„Czy to możliwe ...?”

„Jak bardzo jest możliwe ...?”

„Przypuśćmy, że się czujesz ...?”

„Czuję się ... i zastanawiałem się ...”

„Co jeszcze wymaga wyjaśnienia ...?”

Celowe wykorzystywanie tego elastycznego podejścia może wspomagać procesy i uczucia intuicyjne lub doświadczać „głębokich przeczuć”, może również powodować zmiany nastroju. Dzieje się to wtedy, gdy właśnie nieświadome aspekty zaczną dominować, „iść w górę”, wypływać. Sygnały zażenowania lub łagodnego lęku – w tobie i/lub u twojego superwizowanego – mogą oznaczać, że niektóre wcześniej niewypowiedane myśli lub niechciane uczucia, docierają do bezpośredniej świadomości. Rozsądnym, a nawet koniecznym jest zaakceptowanie tego rodzaju pojawiających się „niezręczności”, gdyż pojawiają się one jako ważny, nieświadomy materiał, do dalszej pracy. Jako superwizor musisz być przygotowany, jak pracować z tym dyskomfortem. Ignorowanie go może być pewną opcją, ale ryzykujesz wtedy pominięcie niektórych ważnych informacji dotyczących sposobów, w jaki superwizowany zajmuje się problemem.

Uczucie, że „coś innego się dzieje” może zostać wyjaśnione z perspektywy czasu, ale jest często trudne do nazwania i określenia. Dynamika nieświadomego, czy to pomiędzy dwiema osobami czy w procesach grupowych – rzadko jest oczywista i uporządkowana. Jeśli angażujesz się w superwizję z całego serca i starasz się podchodzić etycznie do obowiązku działania w interesie

klienta i superwizowanego, oznacza to często konieczność pracy wprowadzającej zamieszanie, w której dochodzi do chaotycznej manifestacji nieświadomych procesów. Aby łatwiej przenieść problemy dynamiki procesów nieświadomych na sesję superwizyjną i uczynić je przedmiotem refleksji, trzeba zapoznać się z trzema bardzo praktycznymi narzędziami: cień, przenoszenie i proces równoległy.

## Cień

Ta potężna metafora pomaga nam odkrywać „drugą stronę”, tego co dzieje się między ludźmi. Jest ona oparta częściowo na psychologicznej koncepcji, iż bazując na wnioskach płynących z nieświadomych doświadczeń wczesnego dzieciństwa, osoby umieszczają pewne aspekty siebie – własnej osobowości – takie jak pobudliwość, melancholia, spryt czy złość – w swoim własnym «worku cieni» (Bly 1988, str. 17), te szczególne cechy mogły zostać całkowicie wyparte i nigdy nie ujawnione nikomu. (Ważne jest, aby pamiętać, że „worek cieni” zawiera zarówno pozytywne, jak i negatywne ludzkie cechy.) To, co jest bardzo tu przydatne to idea „projekcji cienia”. Na przykład, superwizowany, którego cień obejmuje cechy sprzeczne, prawdopodobnie będzie bardzo wrażliwy na punkcie sprzecznych postaw i zachowań u innych ludzi i zdecydowanie nie będzie a) próbował lub będzie surowo osądzał tych ludzi. Swoje własne (nieświadome) sprzeczności będą nieświadomie projektowane na innych ludzi, u których oceniane to będzie w całkowicie negatywnym znaczeniu.

Inne użyteczne wykorzystanie koncepcji cienia, dotyczy sytuacji, w której wyparta cecha nie jest projektowana i manifestowana w innych, ale pozostaje ukryta. Prosty przykładem tego może być sytuacja, kiedy efektywnie pracujący superwizor, okazujący duży szacunek dla wysoko wykwalifikowanych i ambitnych superwizowanych jest w sposób niejawni, bardzo zazdrosny o ich karierę i unika, lub przypadkowo zapomina dostarczyć im niezbędnych, a potrzebnych do nowej i ekscytującej pracy referencji. Możemy przypuszczać, że właśnie zazdrość jest cechą pozostającą głęboko w cieniu superwizora, jako całkowicie niedozwolone uczucie. Ponieważ pozostawał nieświadomy tego zjawiska, superwizor nie był w stanie uświadomić sobie również tego, jak szkodzi superwizowanemu.

## Czas refleksji

---

Korzystając z koncepcji cienia zastanów się nad przypadkiem Stephena opisanym wcześniej i spróbuj określić, co może wyłaniać się z cienia superwizowanego, a może pomóc w wyjaśnieniu jego zaskakujących zmian w zachowaniu? (Zbliżający się raport wydaje się być znaczący. Stephen stara się utrzymać bardzo wysokie standardy pracy wobec siebie, więc może właśnie, będzie to cień perfekcjonizmu.)

## Przeniesienie

Kiedy superwizowany postrzega swojego superwizora jako autorytet, jako rodzica lub nauczyciela, to zapewne nieświadomie przywołuje doświadczenia z takiej właśnie relacji i „przenosi”

to z przeszłości, do czasu obecnego. Relacyjne zjawisko przeniesienia jest jak podprogowa projekcja założeń i oczekiwań na rzeczywistą, bezpośrednią, świadomą relację. Sposób ten nie zawsze jest ograniczeniem dla dobrej współpracy, ale może też zwęzać jej ramy. Na przykład, superwizowany, który w dzieciństwie lub w okresie dojrzewania miał nauczyciela, którego nieustannie idealizował, może nieświadomie oczekiwać lub żądać tej samej „doskonałości” od swoich superwizorów. W tym przypadku, superwizor powinien zwrócić uwagę na silne pozytywne przeniesienie, a następnie zejść z piedestału, gdzie superwizowany go umieścił. Możesz mieć ochotę jako superwizor pozostać w „efekcie halo” – będąc postrzeganym jako wszechwiedzący, bez zarzutu, nawet święty – ale nie będzie to dla twojego superwizowanego żadną przysługą. Jeśli zastanawia się nad każdym twoim słowem, jest mało prawdopodobne, aby odkrył własną mądrość lub rozwijał autentyczne doświadczenie. W praktyce efekt przeniesienia działa zazwyczaj jak podstawa do nieustannych nieporozumień i błędnego postrzegania superwizora. Przykładem może być sytuacja, kiedy superwizowany odbiera każde zapytanie superwizora jako domniemaną krytykę. Automatycznie tłumaczy pytanie „O czym sobie pomyślałeś, kiedy zdecydowaliśmy się na to działanie?” na „Wybrałeś złe działanie.” Negatywne przeniesienie, w tym przypadku, jest wynikiem doświadczenia roli „krytycznego rodzica” przez superwizowanego i przeniesieniem go na superwizora, w efekcie czego czuje się przesłuchiwany i osądzany.

Najlepszą praktyczną odpowiedzią na przeniesienie jest po prostu zwrócenie na to uwagi i otwarta dyskusja na ten temat. W przykładzie przedstawionej sytuacji, superwizor może powiedzieć:

„Zauważyłem pewien aspekt naszej komunikacji, o którym chciałbym z tobą porozmawiać. Powiedz mi, jeśli się mylę, ale mam wrażenie, że często odbierasz moje pytania jako negatywną krytykę. Jeśli tak, chcę, żebyś wiedział, że nie jest to moim zamiarem. Być może chodzi o mój ton głosu? a może jest to coś innego? Jestem bardzo zainteresowany zrozumieniem tego lepiej. Jak chciałbyś się do tego odnieść?”

Czymś, co warto zaobserwować i przeanalizować po „domniemaniu” wystąpienia zjawiska przeniesienia u superwizowanego, to twoje własne, wewnętrzne reakcje na projekcję. Na przykład, „efekt halo”, o którym była mowa powyżej, może spowodować nieoczekiwane uczucie irytacji i rozdrażnienia wobec superwizowanego, lub może sprawić, że uwierzysz, że naprawdę jesteś doskonałym, wspaniałym superwizorem. Przypisanie boskich mocy prawdopodobnie wygeneruje silne przeciw-przeniesienie u ciebie, tak czy inaczej!

## **Czas refleksji**

---

Przypomnij sobie czas, kiedy pracowałeś z superwizorem, z którym czułeś się w niewytłumaczalny sposób niezręcznie. Jaki relacyjny wzór z przeszłości mógł zostać nieświadomie przeniesiony do związku waszej relacji? Podobnie, jeśli miałeś superwizora, którego oceniałeś bardzo wysoko, jakie przeniesienie mogło mieć miejsce w tej sytuacji?

Jako superwizor musisz zaangażować całą swoją samoświadomość i wiedzę do relacji, aby odkryć i dostrzec oznaki przeniesienia. Punktem wyjścia jest dostrzeżenie tych momentów w procesie superwizji, kiedy przestajesz kontrolować kształt waszych

relacji i przyjmujesz inną rolę podczas sesji z superwizowanym. Na przykład, w sposób dla siebie niespotykany, uświadomisz sobie, że niezwykle szybko mówisz, lub stajesz się zbyt pomocny, masz poczucie przytłoczenia lub wyczerpania, a może po prostu poczujesz się smutny lub przestraszony, bez wyraźnego powodu. Taki efekt może pochodzić od superwizowanego pozostającego bezpośrednio w związku z tobą, lub spoza procesu superwizji, być rezultatem uwarunkowanym pracą, lub środowiskiem superwizowanego. Dlatego, dobrze jest mieć wiedzę umożliwiającą kontrolowanie zachodzących w relacji superwizyjnej procesów nieświadomych.

## Proces równoległy

W ciągu wielu lat praktykowania, zwłaszcza w dziedzinach zdrowia psychicznego i opieki społecznej, superwizorzy zauważyli ciekawe zjawisko w pracy z superwizowanymi. W najprostszych słowach, polega ona na tym, że bez świadomej intencji, na relację superwizor-superwizowany przenosi się lub nieświadomie duplikuje coś, co się dzieje w stosunkach superwizowany-klient. Zwrot „coś się dzieje” jest niedookreślony. Jako przejaw nieświadomych procesów w komunikacji, któremu towarzyszą silne emocje, proces równoległy nie nadaje się do precyzyjnego sformułowania, ale może być zastosowany praktycznie jako cenne w superwizji narzędzie interpretacyjne. Dlatego warto poświęcić mu trochę uwagi i przedyskutować jego implikacje. Czasami zachodzący proces równoległy jest oczywisty i niewątpliwy, ale częściej jego przebieg i działania mają wymiar subtelny i niejednoznaczny, dlatego trzeba uruchomić „radar wewnętrzny” do jego wykrycia (patrz, Oko 6, w rozdziale 5).

## STUDIUM PRZYPADKU: PROCES RÓWNOLEGŁY W AKCJI

---

Carlos jest doradcą w Sixth Form College. Na sesji ze swoim supervizorem, Owenem, Carlos przygotował przypadek młodej kobiety, której jest doradcą, w związku z samobójstwem jednego z jej bliskich przyjaciół. Gdy Carlos opowiada o swojej klientce i jej żałobie, Owen słyszy, że głos Carlosa staje się coraz bardziej płaski i monotony. Zauważa również jak sztywno Carlos siedzi w fotelu i unika kontaktu wzrokowego, co jest do niego niepodobne. Jednocześnie, Owen ma świadomość, że staje się rozdrażniony, a nawet zły, bez wyraźnego powodu. Czując coraz bardziej, że relacja traci swój dotychczasowy charakter, Owen nadal słucha Carlos, jednocześnie zastanawiając się, jak napomknąć o swojej obserwacji. Kiedy Carlos wspomina, że postrzega klientkę jako niezwykle spokojną i zrównoważoną, Owen przeczuwa – zaczyna domyślać się, skąd bierze się jego rozdrażnienie i postanawia przerwać Carlosowi.

Przeprowadzona rozmowa pozwala zidentyfikować pojawienie się procesu równoległego. Kiedy Owen podzielił się swoim spostrzeżeniem na temat swojej rosnącej irytacji, Carlos przyznał, że odczuwał również rozdrażnienie, słuchając, jak jego klientka mówi monotonią i zachowuje się bez żadnych oznak emocji. Prezentując klientkę, Carlos czuł nieświadomie, że powieliła sposób, w jaki klientka starała się odciąć swoje silne emocje wobec faktu utraty przyjaciela. Owen zaczął się zastanawiać czy uczucie poirytowania nie było reakcją równoległą, która pojawiła się, jako efekt sposobu opisywania klientki i zdarzenia. Inaczej



mówiąc, jego gniew i rozdrażnienie, mogły być uczuciami, których doznała klientka w związku ze śmiercią przyjaciela. Jest możliwe, że jej niewypowiedziane emocje dotyczące samobójstwa – jej gniew mógł być maskowany przez jej niezachwiany spokój i opanowanie – został nieświadomie przyjęty przez Carlosa, którzy nieświadomie przekazał je Owenowi. Po rozmowie na ten temat, Carlos i Owen nie czują się już sfrustrowani i źli. Ich współczucie dla klientki zostało przywrócone, a Carlos zdobył pewien wgląd w to, gdzie klient może „utknąć” w procesie żałoby.

Ważne jest, aby zrozumieć, że jeśli superwizowany jest bardzo niespokojny i zły odnośnie pewnej sytuacji (takiej jak nieetyczne zachowanie kolegi) i superwizor, słysząc tę historię, czuje się podobnie, nie jest to proces równoległy – są to po prostu dwie osoby mające taką samą reakcję na daną rzecz! Pojęcie procesu równoległego jest także błędnie używane do opisanie wydarzenia, w którym zainteresowane strony miały podobne doświadczenia (na przykład niedawne narodziny wnuka); mogą one także „dublować” siebie w jakiś sposób, ale to nie jest proces równoległy.

Podczas gdy wielu superwizorów uważa, że efekty przeniesienia i procesu równoległego są stałym i niezbędnym elementem superwizji, inni nie zawsze są tak przekonani o ich przydatności. Wszyscy superwizorzy zgadzają się jednak, że „dziwne zdarzenia” w superwizji zasługują na szczególną uwagę. Bez jakiejś formy potwierdzenia i poszukiwań, dziwne zdarzenie lub osobliwe uczucie może urosnąć do wielkości słonia – wypełniając przestrzeń i przesłaniając widok. W praktyce okazuje się, że stosując psychologiczne koncepcje przeniesienia i procesu

równoległego ostrożnie i z szacunkiem w procesie superwizji, nie tylko „oczyszczamy powietrze” i rzucały światło na konkretne sytuacje, ale także pogłębiały nasze ogólne rozumienie nieświadomości, w wymiarze codziennych stosunków w pracy.

## Zalecana literatura

Egan, G. (2013) *The Skilled Helper* (wyd. 10-te). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Prawie każdy rozdział w tej niezwykle silnie oddziałującej książce, która poświęcona została umiejętności radzenia sobie z problemami, zawiera część poświęconej cieniowi.

Kahn, M. (2001) *Between Therapist and Client*. New York, NY: Owl Books.

Bardzo czytelna wskazówka jak „intersubiektywnie” działa przeniesienie i co z nim zrobić w praktyce.



# ROZDZIAŁ 10

## Wprowadzenie do etyki superwizyjnej

### **Kluczowe punkty**

- ➔ Zasady etyczne w pracy superwizora działają jak przewodnik, pozwalający w określonych sytuacjach, przejść z reakcji do refleksji.
- ➔ Superwizor tworzy etyczne ramy, które umożliwią wspólne prowadzenie analiz i rozważań z superwizowanym .
- ➔ Rozmowa dotycząca dylematów moralnych jest podstawą rozwoju i nauki.
- ➔ Etycznie zorientowana superwizja pozwala zarówno na stawianie autorytatywnych wyzwań, jak stworzenie bezpiecznego zaplecza dla superwizowanego.

Etyka superwizji dotyczy „krajobrazu moralnego”, w którym określona praca jest wykonywana. Dobry superwizor staje się „czujnym ogrodnikiem” w tym sensie, że musi uważać, na wszystkie pojawiające się informacje, jednocześnie przyglądając się scenie i otoczeniu oraz wszystkim zachodzącym związkom i relacjom. Praktykowanie tej „czujnej uwagi” w specyficznym kontekście,

pomaga pokazać, jak abstrakcyjne zasady etyczne, takie jak bycie wiarygodnym i niezależność, skutecznie mogą być realizowane w praktyce, i nie są tylko nadętymi pojęciami.

Dla praktyka zorientowanego etycznie, zawsze najważniejszy jest całościowy kontekst. Stosowane prawie we wszystkich zawodach (na przykład edukacja wczesnoszkolna, praca socjalna, psychologia kliniczna i doradztwo) formalne kodeksy etyczne dostarczają użytecznych ram pozycjonowania problemów i odniesienia. W superwizji – dyskusji i refleksji podlegają osobiste wartości, zasady organizacyjne, jak i wewnętrzne procedury wyznaczające charakterystyczne punkty na mapie moralnej, w której superwizowany pracuje. Możemy z nich korzystać, żeby pomóc nam znaleźć „właściwą drogę postępowania”. Tego typu współdziałanie pozwala badać różne ścieżki postępowania z różnych perspektyw. Bez ram stworzonych przez tego typu wielostronne patrzenie (multi-visioning) – które obejmuje superwizję nad superwizją (patrz rozdział 14) – możemy się poważnie zagubić.

Tym, co sprawia, że superwizja jest ważnym procesem, jest fakt istnienia niewielu prostych dróg i pewnych rozwiązań, natomiast możemy napotkać wiele ukrytych lub „szarych stref”. Bardzo często w superwizji pojawiają się takie odczucia jak niepewność, zmieszanie i ambiwalencja. Znaczącym faktem jest właśnie to, że w literaturze na temat superwizji, tak często spotykamy terminy skorelowane z pojęciem etyki (na przykład dylematy, szkody, naruszenie poufności, poważne wykroczenia, obowiązek opieki, zażalenia i nadużycia). Jako przykład można podać bardzo sumiennego i kompetentnego psychologa-doradcę, który

oskarżony przez klienta, przyszedł na superwizję czując mieszaninę lęku, poczucia winy i wstydu, w związku ze sprawą ciągnącą się od miesięcy.

Rozpatrywanie takich trudnych problemów w superwizji często podnosi poziom emocji. Stałe zaangażowanie etycznego myślenia pomaga uwzględnić te silne uczucia tak, że możemy znaleźć racjonalny sposób zmierzenia się z sytuacją i nie utknąć w reakcjach na nią. Chociaż praktyczne rezultaty reagowania nie zawsze ze swojej natury są nieetyczne, namysł jest dużo bardziej niezawodną podstawą dobrej praktyki etycznej.

### **Ćwiczenie: Tworzenie przestrzeni dla reakcji, refleksji i działania**

W każdym z poniższych scenariuszy, wyobraź sobie siebie jako praktykującego superwizora. Spróbuj określić swoją najprawdopodobniejszą reakcję (uczucia), refleksję (myśli) i możliwe odpowiedzi (działania).

- Nastąpiła fala włamań na osiedlu obsługiwanym przez przychodnię, w której Gaynor jest doradcą. Jeden z klientów mówi Gaynorowi, że wie, kto jest złodziejem i gdzie skradzione przedmioty zostały ukryte.
- Po pięciu latach aktywnej pracy jako coach korporacyjny, Marsha przez cały czas czuje się zniszczona i zmęczona. Rozstała się z mężem. Jej matka zmarła rok temu i Marsha jest odpowiedzialna za opiekę nad ojcem. Mówi, że nie może sobie pozwolić, na odstawienie pracy nawet na tydzień.

- Imran, doradca zdrowia psychicznego w ramach usługi wsparcia dla studentów, został poinformowany przez jedną ze studentek, której pomaga, że żywi ona wobec niego bardzo silne uczucie. W przeszłości miała myśli samobójcze. Imran powiedział, że uważa ją za atrakcyjną osobę i jest bardzo zaniepokojony jej reakcją, jeśli ją odrzuci.

W superwizji etyczne stanowisko jest często jedną z przyczyn spowolnienia lub zatrzymania całego procesu, żeby lepiej zrozumieć problem, trzeba na ogół się cofnąć o krok, zastanowić i, jeśli nikt nie jest bezpośrednio zagrożony, po prostu czekać. Ciężko pracujący superwizowani zazwyczaj skupiają się na natychmiastowym rozwiązywaniu problemów i szybkim podejmowaniu decyzji, dlatego mogą się irytować, ale nawyk regularnej refleksji etycznej jest przydatny w budowaniu potencjału i zdolności reagowania etycznego. Z drugiej strony, głęboko zaangażowani praktycy, którzy mają tendencję do pozostawania długo w «przemysłanym niezdecydowaniu» mogą być poproszeni o podjęcie zdecydowanych działań poprzez wejście autorytatywnego superwizora.

## Tworzenie pola etycznego

Jak możemy zdefiniować podstawy refleksji etycznej w praktyce? Zdrowy rozsądek jest z pewnością niezbędnym, ale rolą superwizji jest odnaleźć również inne podstawy działania. Może się okazać, że warto pomyśleć o etycznym obszarze, zawierającym cztery połączone elementy: kontraktowanie, legalność, obowiązująca politykę i potrzeby zaangażowanych strony.

## Kontraktowanie

Twój kontrakt z superwizowanym stanowi podstawę dialogu i rozważań natury etycznej. Jak opisano w rozdziale 2, bezpieczne wsparcie w relacjach superwizyjnych jest znacznie większe, gdy oczekiwania i założenia (w „ukrytej” umowie) są określone jasno i obejmują wiele aspektów relacji i procesu. To poczucie bezpieczeństwa jest szczególnie cenne, gdy trzeba rozmawiać z superwizowanym na tematy etycznie wątpliwych aspektów jego praktyki. Wzajemnie negocjowany kontrakt sprawia, że trudna rozmowa jest łatwiejsza. Na przykład, w początkowym etapie kontraktowania, możesz zwrócić się do superwizowanego pytaniem: „Co chcesz, abym zrobił, gdybym miał jakiegokolwiek wątpliwości, co do twojej pracy?” – jest to pełne szacunku i uprawnione pytanie, które będzie podstawą relacji opartej na szczerości.

## Legalność

Oczywiście, wszystkie etyczne działania są regulowane przez ustawowe obowiązki i wymogi prawne. Rozsądne decyzje w przestrzeni refleksyjnej superwizji mogą natomiast, być wymuszone przez zasady moralne, może się również zdarzyć, że to, co można uznać za bardzo etyczne w ramach jednej dziedziny, nie musi być legalne w innej, i odwrotnie (Jenkins 2007).

Jest rzeczą oczywistą, że superwizja osób lub zespołów pracujących z dziećmi musi być zakorzeniona w przepisach prawnych i ochrony prawnej dzieci. W Wielkiej Brytanii bardzo rzadko superwizorzy związani z zawodami usługowymi i doradczymi są bezpośrednio zaangażowani w sprawy sądowe, ale istotne jest, żeby superwizor wiedział, kiedy i kto będzie miał prawo



dostępu do jego notek i raportów z superwizji. Żeby być dobrym superwizorem nie trzeba być dobrym prawnikiem, ale trzeba wiedzieć, gdzie znaleźć aktualne informacje na temat istotnych spraw prawnych i, w razie potrzeby, gdzie uzyskać fachową poradę. (Zobacz listę zalecanych lektur na końcu tego rozdziału.)

## Polityka

Podobnie jak przepisy państwa mocno zakorzeniają pewne „twarde fakty” w naszej dziedzinie etycznej, profesjonalny kodeks praktyk i polityka świadczenia usług danej organizacji mogą być traktowane jako „miękkie prawo”. Są to zasady określające działania zabronione lub wymagane zgodnie z zasadami etyki. Jako superwizor powinieneś znać szeroki kontekst tworzenia oraz stosowania kodeksów i standardów etycznych, właściwych dla dziedziny, organizacji i roli zawodowej, w jakiej porusza się superwizowany; te dokumenty instytucjonalne nie mogą być tylko przekartkowane, ale są bezcenne jako podstawa refleksji i oceny uwzględniającej perspektywę etyczną.

## Punkt refleksji

Co byś zrobił, gdyby organizacja, w której twój superwizowany jest zatrudniony, nie miała pisemnej polityki dotyczącej poufności? Czy to oznacza, że organizacja jest niebezpieczna? Jeśli tak, co możesz z tym zrobić jako zewnętrzny superwizor?

## Zainteresowane strony

Ostatni, ale na pewno nie najmniej ważni: ludzie! W sesji superwizji skoncentrowanej na aspektach etycznych zawsze jest

pomocne, aby zidentyfikować każdego, kto posiada wpływ na wykonywanie pracy i wyniki. Rzadko jest to tylko klient lub pacjent superwizowanego. Wartości, perspektywy, programy i cele, wielu innych stron, powinny być równoważnie brane pod uwagę, jeśli nie, jest to oczywiście poważny problem etyczny, którym należy się zająć natychmiast. Gdy istnieją konflikty interesów, możliwe, że superwizor i superwizowany będą musieli długo szukać wspólnej płaszczyzny. Zdolność do przeprowadzenia superwizji z perspektywy szerszej, unosząc się, tak aby dostrzec wszystkie etyczne aspekty i interesy wielu stron, jest tu umiejętnością krytyczną. W praktyce, ogląd, który daje poczucie rozumienia i dostrzegania tego, co jest etyczne, pojawia się dzięki wsłuchaniu się w głosy dochodzące z wielu kierunków, dlatego też w refleksji etycznej należy uwzględniać ten wielogłos.

## Rozwijanie zdolności rozważania dylematów

Etyczna superwizja raczej nie ogranicza się tylko, do stosowania jednej perspektywy widzenia danej rzeczy, sytuacji lub zdarzenia. Zastosowanie metody często nazywanej „czarno-białym myśleniem”, może być efektywnym rozwiązaniem w krótkim czasie, ale nieuchronnie prowadzi do ograniczenia krytycznego poszukiwania prawdy w szarych strefach, właśnie tam, gdzie pojawiają się nowe i świeże pomysły. To niekończące się źródło możliwości jest istotnym czynnikiem w rozwoju etycznej dojrzałości (Carroll i Shaw 2012) i jest aktywowane za każdym razem, gdy w polu pojawia się dylemat. Oto trzy możliwe przykłady do rozważenia podczas superwizji:

1. Siobhan doradza Royowi, niedawno owdowiałemu maszyniście, który mówi, że przeżywa ataki paniki w pracy. Twierdzi, że nie informuje swojego pracodawcy (który płaci za jego wsparcie psychologiczne, podjęte po śmierci żony), z obawy, że mógłby zostać odsunięty od pracy, którą kocha.
2. Superwizowana pracuje w hospicjum, jest zastraszana i molestowana seksualnie przez starszego menedżera, którego imię zdradza ci w zaufaniu wierząc, że będziesz przestrzegać zasady poufności. Superwizowana nie wie, że menedżer jest również twoim kolegą, z którym masz bliskie kontakty.
3. Paweł, trener stażystów, mówi, że złapał 11-letniego Conora na wyciąganiu pieniędzy z kasy w kawiarni ośrodka wspólnotowego. Paweł mówi, że pozwolił mu zachować te pieniądze, bo wie, że matka Conora, zarejestrowana narkomanka, przebywa w dobrowolnym areszcie domowym podczas prowadzonej kuracji.

W dosłownym znaczeniu „podwójnego założenia”, dylemat jednocześnie prowokuje i udaremnia „dobrą / złą” odpowiedź. Praktycznie rzecz biorąc, etyka nie zawsze daje nam bezpośrednie odpowiedzi, ale daje nam drogowskazy w kierunku poszukiwania możliwych odpowiedzi. Jako superwizor zdobywasz umiejętność odczytywania odpowiednich sygnałów i rozwijasz zdolność do podążania możliwymi ścieżkami, choć może nie zawsze wiesz, gdzie dokładnie, prowadzą. Twoją rolą będzie zachowanie pełnego nadziei optymizmu, na każdym etapie poszukiwań odpowiedzi.

## Czas refleksji

---

Nawet jeśli byłeś absolutnie pewny, co do najlepszego sposobu działania w każdym z trzech scenariuszy, krótko opisanych powyżej, jak użyteczne dla superwizowanego byłoby po prostu zakomunikować mu je wprost? Jakie mogą być wady i zalety w „podejmowaniu decyzji za niego”? Jaki rodzaj superwizji zapewni, że nauczy się czegoś nowego w każdej sytuacji?

Doskonałym narzędziem wykorzystania przez superwizowanego, aby odświeżyć lub rozwijać zdolność sokratycznego rozważania jest kwestionowanie (patrz również rozdział 6) – które w istocie stanowi ciąg otwartych, refleksyjnych, pytań. Na przykład, można Siobhan zapytać :

„Jaki to będzie mieć wpływ na twój kontrakt z organizacją, jeśli nie ujawnisz informacji o Royu?”

„Jakie widzisz ryzyko związane z niemówieniem pracodawcy o atakach paniki?”

„W jaki sposób zachowanie poufności wobec Roya w tej kwestii, może pomóc mu w przezwyciężeniu smutku i żałoby?”

„Co ktoś inny może zrobić, aby rozwiązać ten dylemat?”

„Jakie są inne opcje?”

Te pytania oparte na konieczności rozważanie problemu z różnych perspektyw, stanowią punkt wyjścia umożliwiającą superwizowanemu rozszerzyć jego zdolności etycznej refleksji.

## Analiza zdolności w praktyce

Część roli superwizora polega na działaniach strażniczych – pozwala zdecydować, kto będzie mógł wykonywać daną pracę w organizacji, a kto nie. Stażyści odbywający praktykę zawodową są szczególnie świadomi tego, gdy dochodzi do superwizji, wtedy kiedy raport o ich pracy może bezpośrednio wpłynąć na możliwość podjęcia przez nich pracy w wybranej dziedzinie zawodowej. Obojętnie czy superwizowany odbywa dopiero szkolenie, czy jest w pełni wykwalifikowany, jeśli pojawiają się wątpliwości, co do jego kompetencji i zdolności, masz etyczny obowiązek zająć się tymi obawami w interesie ochrony klientów lub pacjentów przed szkodami lub krzywdą. Twoje stanowisko etyczne jako superwizora jest również jednym z elementów wsparcia i opieki dla superwizowanego. Istnieją tutaj dwa kluczowe pytania: (a) Czy ten superwizowany jest w stanie podołać obciążeniom zawodowym w tym czasie? oraz (b) Czy superwizowany powinien w ogóle pracować?

Gdy kompetentny superwizowany opowiada o swoich problemach zdrowotnych, niedawnej żałobie lub kryzysie rodzinnym, lub być może o wszystkich trzech sytuacjach na raz, można zaproponować praktyczną ocenę ryzyka. To pozwoli skoncentrować się zarówno na interesie klientów oraz indywidualnym wsparciu superwizowanego. Może to prowadzić do tego,

że superwizowany weźmie urlop, zwolnienie lekarskie lub będzie pracował krócej, lub poszuka innych możliwości leczenia lub wsparcia – coś, co pomoże mu służyć lepiej interesom swoich klientów lub pacjentów, tak by było jak najmniej prawdopodobne, że zrobi im krzywdę. Jeśli superwizowany wydaje się być nieświadomy, lub nie chce przedyskutować wpływu swojej sytuacji na pracę i wykonywane zadania, to może być dobry moment, aby skonsultować się z zaufanym kolegą przed konfrontacją z superwizowanym. Rozważ drugą opinię przed podjęciem radykalnego działania. Trudno jest powiedzieć komuś, że musi poważnie poprawić swoją grę; jeszcze trudniej poprosić, aby przestał grać w ogóle. Ten standardowy proces konfrontacji ma na celu:

- ➔ zaproszenie lub przekonanie superwizowanego do refleksji i oceny jego obecnego stanu, i wpływu na wykonywanie pracy
- ➔ przekazanie mu swojej oceny, z odniesieniem do jego kodeksu profesjonalnego postępowania lub polityki organizacyjnej
- ➔ określenie koniecznych działań natychmiastowych
- ➔ wspieranie go w podjęciu jak najlepszej decyzji etycznej, by następnie zmienić lub zakończyć odpowiednio kontrakt.

Ten rozdział rozpoczął się analogią pomiędzy superwizją i ogrodem, i właśnie teraz dobrze przypomnieć, że zadbane ogrodzenie jest zazwyczaj bardzo przyjemnym miejscem, w którym można siedzieć, słuchać i zastanawiać się – ale (jak każdy zapalony ogrodnik wie) zawsze będzie istniał problem wykonania wielu rzeczy w jednym czasie. „Pole etyczne” w superwizji jest również stale

zmieniającym się miejscem, gdzie kolczaste chwasty przychodzą i odchodzą z jednoczesnym, wspaniałym bujnym rozrostem nowych sadzonek. Utrzymanie tej żyznej przestrzeni jest jednym z największych źródeł satysfakcji z pracy jako superwizor.

## Zalecana literatura

Bond, T. and Mitchels, B. (2008) Confidentiality and Record Keeping in Counselling and Psychotherapy. London: Sage and BACP.

Jest nieocenionym źródłem informacji dla rozważania każdego aspektu stosowania poufnych zapisów i osiągnięcia najlepszych standardów.

Hawkins, P. and Shohet, R. (2012) Supervision in the Helping Professions (4th ed.). Maidenhead: Open University Press (McGraw-Hill).

Rozdział 9, zatytułowany „Etyka w obliczu trudnych i złożonych sytuacji w superwizji”, obejmuje refleksję nad sposobami reagowania na wyzwania etyczne.

Mitchels, B. and Bond, T. (2008) Legal Issues Across Counselling and Psychotherapy Settings. London: Sage and BACP.

Ta książka zawiera szczegółowe informacje na temat szeregu kwestii prawnych dotyczących funkcjonowania „ludzi praktykujących” pracujących we wszystkich sektorach – prywatnych i publicznych; z organizacji świadczących usługi wolontaryjnie i organizacji profesjonalistów.

Scaife, J. (2009) Supervision in Clinical Practice (wyd. 2-gie). Hove: Routledge.

Rozdział 7 może być bardzo użyteczny, ponieważ dobrze obrazuje dyskusje dotyczące etycznych dylematów i problemów w superwizji.





# ROZDZIAŁ 11

## Korzystanie z nowoczesnych technologii komunikacyjnych

### **Kluczowe punkty**

- ➔ Nagrywanie rozmowy jest bezpośrednim dowodem realizacji superwizji
- ➔ Osobie superwizowanej daje możliwość sprawdzenia i monitorowania swojego rozwoju
- ➔ Stosowanie superwizji z wykorzystaniem technologii komunikacyjnych wymaga bardzo dokładnych uzgodnień w umowie
- ➔ Korzystanie z technologii on-line wymaga większej uwagi w zakresie zachowania prywatności i poufności w procesie superwizji.

Rozdział ten opisuje praktyczne wykorzystanie narzędzi ICT w superwizji, przy pomocy mediów takich jak e-mail i Skype. Jak zauważono w rozdziale 7, nagrania audio i wideo ze stażystami,

szczególnie w zawodach związanych z pomaganiem i wspieraniem innych, są wykorzystywane i pomagają w wielu kursach, jako narzędzia do oceny, refleksji i rozwoju. Superwizor początkujących doradców, na ogół, jest oswojony z procesem słuchania nagrań z sesji uczestników szkoleń z ich klientami. Przed jakąkolwiek formą zapisu, każdy uczestnik – stażysta, doradca, klient, powinien być w pełni świadomy celów nagrywania i dostępności nagrania osobom, które będą go słuchać, a następnie wyrazić pisemną zgodę na nagrywanie. Prywatność klienta musi być starannie chroniona na każdym etapie.

Poufność przekazu, obojętnie czy jest on zarejestrowany, czy nie, jest zawsze podstawowym priorytetem w superwizji. Komunikacja elektroniczna lub internetowa może być odbierana jako prywatna i dyskretna, dopóki nie dojdzie do przypadkowego lub celowego włamania. Oprócz tego, aby móc etycznie stosować nowoczesne narzędzia komunikacji, każdy superwizor pracując przez Internet, musi być doświadczony w zakresie stosowanych narzędzi, żeby móc bezpiecznie praktykować w tym zakresie (Anthony i Nagel 2009).

## **Punkt refleksji**

---

Jakie są twoje pierwsze myśli o możliwości zastosowania innych narzędzi komunikacji (telefon, urządzenie do nagrywania, e-mail) jako integralnej części praktyki superwizji? Jak możesz odpowiedzieć na prośbę superwizowanego, który chce abyś był jego internetowym superwizorem?

## Nagrywanie na potrzeby refleksji

Rozważmy dwa różne nagrania: (a) osoby superwizowanej w trakcie pracy z klientem, (b) nagrywanie sesji superwizyjnej. W jaki sposób nagrania mogą być najefektywniej wykorzystywane przez superwizora, z korzyścią zarówno dla superwizowanego, jak i klienta? Niektóre propozycje są przedstawione w poniższych sekcjach.

### Nagranie superwizowanego w pracy

Przede wszystkim, superwizor i superwizowany (np. doradca w trakcie szkolenia) uzgadniają do czego nagranie ma być używane. Kluczowe punkty ich umowy mogą obejmować:

- ➔ Celem nagrania jest umożliwienie doradcy rozwoju umiejętności refleksyjnej praktyki poprzez przeprowadzenie uczciwej samooceny, opartej na analizie tej konkretnej sesji.
- ➔ Klient jest ważnym podmiotem sesji, ale omówienie nagrania koncentruje się głównie na doradcy i na tym, jak on współpracuje z klientem.
- ➔ Superwizor nie szuka „doskonałości” lub „oświecenia”, ale chce zobaczyć dowody, że superwizowany posiada zdolności dokładnej i konstruktywnej refleksji na temat siebie.
- ➔ Doradca słucha nagrania i robi notatki na piśmie, przed oddaniem ich wraz z nagraniem superwizorowi.

- ➔ Notatki doradcy powinny odzwierciedlać to, co doradca uważa za skuteczne w sesji, co chciałby zrobić w inny sposób i gdzie czuje szczególną potrzebę dalszych wskazówek.
- ➔ Superwizor słucha nagrania, robi notatki, odczytuje zapoznaje się z notatkami doradcy w ramach przygotowań do następnej sesji superwizji.
- ➔ Na sesji superwizor będzie wydawał opinie na temat (a) przemyśleń zawartych w notatkach doradcy, oraz (b) pracy doradcy, o której świadczy utrwalone nagranie (to znaczy, że superwizor musi poświęcić odrębną uwagę na omówienie pracy superwizowanego oraz na omówienie przemyśleń i samooceny superwizowanego).
- ➔ Superwizor i doradca wyznaczają wspólnie nowy zakres rozwoju doradcy, oraz jakie działania superwizowany powinien podjąć, aby mógł się rozwijać, i w jakiej formie superwizor będzie „nadzorować” postęp, tak aby superwizja była bardziej pomocna i wspierająca.

W przypadku nagrań audio, oczywiście nie znamy kontekstu przebiegu spotkania, do oceny całości brakuje ważnych informacji: sposobu siedzenia, oświetlenia, języka ciała, i innych danych, które są niewidzialne. Jednakże, ten brak może być zaskakująco korzystny na dwa sposoby. Po pierwsze, osoba superwizowana staje się bardziej świadoma tego, jak używać głosu, jak reagować na klienta, a superwizor może zaoferować pewne dodatkowe opinie na ten temat. Po drugie, ponowne przesłuchanie rzeczywistych słów klienta i zwiększenie dbałości o język i obrazowanie, często prowadzi do lepszego zrozumienia całości problemu. Inną korzyścią dla

klienta jest to, że jego własny głos jest dosłownie wysłuchany przez superwizora, co (poza obszarem specjalistycznej terapii rodzinnej, gdzie często superwizor obserwuje sesję), normalnie się nie zdarza.

## Czas refleksji

---

Wyobraź sobie myśli i uczucia superwizowanego odnośnie nagrywania jego pracy, która będzie następnie oglądana lub słyszana przez superwizora. (Możesz się sam również w takiej sytuacji znaleźć.) Co może zrobić lub powiedzieć superwizor, co pomoże superwizowanemu czuć się spokojniej i pewniej oraz bardziej przekonać się o znaczeniu tego typu działania?

### Nagranie z sesji superwizji

Kontynuując przykład z doradcą, jak zapis z sesji superwizji może pomóc rozwijać umiejętności i pomagać w rozwoju? Zakładając, że superwizor jest gotowy do odkrywania nowych zjawisk i zagadnień, pozwalających mu na poprawę swojej praktyki, omówienie nagrania może być bardzo praktyczną korzyścią dla obu stron.

Superwizowany:

- ➔ ma możliwość weryfikacji, w jaki sposób wykorzystać swój czas w tej sesji
- ➔ posiada niezawodny zapis specyficznej opinii lub informacji faktycznych podanych przez superwizora

- może zidentyfikować przypadki pomocnej i bezużytecznej podpowiedzi superwizora
- może podjąć decyzję, w swoim czasie, na temat tego, co chce przekazać przełożonemu i jak chce to zrobić.

Superwizor:

- ma możliwość weryfikacji sposobu zarządzania czasem przez superwizowanego
- ma zapis, w jaki sposób dostarcza opinię i jak jej treść została odebrana
- może zidentyfikować przypadki zagadnień pominiętych lub pomieszanych w rozmowie superwizyjnej.

Cenny czas potrzebny na omówienie nagrania sesji superwizji może się czasami wydawać się luksusem. Jako metoda meta-konwersacji („rozmowy o tym, jak mówić o rzeczach”), na pewno musi być zorganizowana przez superwizora w sposób efektywny czasowo. W praktyce, może być przeprowadzona z wykorzystaniem zapisu, tylko dwa lub trzy razy, na początku pracy z superwizowanym. W okresie późniejszym, jest swego rodzaju „dobrą praktyką” stosowaną przez superwizora, żeby znaleźć czas na dialog na poziomie meta-konwersacyjnym w każdej sesji superwizyjnej (niekiedy superwizowany robi to i tak, bez specjalnej zachęty). Tego typu praktyka zapewnia możliwość otwartej i dwukierunkowej komunikacji między superwizorem i superwizowanym.

## Omawianie procesu interpersonalnego

Oparta na wspólnej pracy Normana i Kagana (1980) metoda omawiania procesu interpersonalnego (*Inrepersonal Proces Recall* – IPR), polega na ponownym omówieniu rozmowy lub spotkania, zazwyczaj między dwojgiem ludzi, na podstawie zapisu. Na przykład, doradca przynosi na superwizję nagranie sesji z klientem. W zakresie IPR, doradca staje „odwołującym”, a superwizor jest „pytającym”. Odwołujący odgrywa wiodącą rolę w procesie, jak zdecydować, kiedy rozpocząć i zatrzymać odtwarzanie nagrania całej sesji superwizji. Pytający zadaje pytania otwarte (np. „Co myślałeś, lub jak się czułeś w tym momencie?” „Jakie obrazy lub wspomnienia przyszły ci wtedy do głowy?” „Czy jest coś, co byś chciałbyś wtedy zrobić inaczej?”) zaprojektowane tak, aby pomóc odwołującemu wrócić „do” – i zostać – „tam i wtedy” w sesji. IPR określa odwołującego, jako „wiedzącego więcej”, o przebiegu swoich procesów interpersonalnych, a praca pytającego pomaga mu uświadomić sobie zakres tej wiedzy, bez narzuconych interpretacji lub sugestii.

## Superwizja przez telefon

Komfort stosowania formalnie zakontraktowanej regularnej superwizji telefonicznej jest niepodważalny dla praktyków, którzy w przeciwnym razie musieliby pokonywać duże odległości, aby zobaczyć odpowiedniego superwizora, lub których mobilność jest ograniczona ze względu na niepełnosprawność lub chorobę. Jej koszty ze względu na brak podróży są również istotnie niższe



niż w większości spotkań twarzą w twarz. Praktykujący mieszkający na obszarach wiejskich, lub w słabo zaludnionych regionach mogą angażować się w „superwizję na odległość” przez telefon lub e-mailowo (patrz niżej) z superwizorem w innej części kraju. Pomaga to również uniknąć podwójnych związków i zależności, zarówno osobistych jak i zawodowych, które nieuchronnie pojawiają się w małych wspólnotach i mogą naruszyć granice poufności.

Oto kilka innych kwestii, które należy rozważyć:

- ➔ Czy przeprowadzałeś superwizję z kimś, kogo nigdy nie spotkałeś osobiście?

Umowa o świadczeniu superwizji przez telefon może, ale nie musi, zaczynać się od pierwszego spotkania twarzą w twarz. Chyba że, geografia uniemożliwia takie spotkanie całkowicie, związek może być wzmocniony poprzez poznanie się osobiście na początku, a także w zaplanowanych odstępach czasu, w miarę rozwoju procesu superwizji.

- ➔ Czy wyobrażasz sobie przeprowadzenie superwizji z więcej niż jedną osobą, przez telefon, jednocześnie? Spotkania „voice-to-voice” z trzema lub więcej osobami w różnych lokalizacjach geograficznych można łatwo zorganizować dzięki bezpłatnej usłudze telekonferencji. Grupowa superwizja (patrz rozdział 13) w tym trybie, wymaga starannego planowania i wstępnego kontraktowania. Grupa, która spotyka się regularnie na sesjach twarzą w twarz, może potrzebować

alternatywnej formy kontaktu, tylko telefonicznie w ustalonym czasie, na przykład, gdy trudne warunki atmosferyczne uniemożliwiły fizyczne spotkanie.

- ➔ Chcesz być dostępny dla superwizowanych przez telefon w dowolnym momencie? Umowa dotycząca superwizji twarzą w twarz może obejmować zapewnienie kontaktu „voice-to-voice” w sytuacjach kryzysowych, lub gdy wymagana jest natychmiastowa konsultacja. Musisz wyjaśnić ze swoimi superwizowanymi swoje „normalne godziny pracy”, a także (jeśli praktykujesz prywatnie jako superwizor), czy chcesz pobierać opłaty za zawodowe rozmowy telefoniczne między regularnymi sesjami.

## Superwizja przez email

Twój kontrakt z superwizowanym musi obejmować również szczególne ustalenia dotyczące komunikacji przez e-mail. W przeciwieństwie do telefonu, e-superwizja jest asynchroniczna i umożliwia ci kontrolowanie czasu kontaktu we własnym zakresie, reagując na wiadomości (mam nadzieję, że bez przerwy, jak w sesji twarzą w twarz). Jeżeli jesteś już wprawnym pisarzem, jesteś przyzwyczajony do odbierania długich lub złożonych e-maili i czytania ich na ekranie, może stanowić to dwie istotne zalety praktyczne, przy ofercie tego typu usługi. Jest rzeczą oczywistą, że do wszystkich e-maili należy używać oprogramowania szyfrującego, aby chronić poufność sesji superwizyjnej.

Praktycznie rzecz biorąc, wskazane jest zachowanie harmonogramu i godzin logowania, dla sesji e-superwizji w ciągu tygodnia pracy. Należy wziąć pod uwagę następujące punkty:

- ➔ Styl pisania. Jak ważna jest zgodność między twoim stylem pisemnym i stylem twoich superwizowanych? Style te mogą być bardzo różne. Niektóre osoby mają tryb „szorstkiej i gotowej” wypowiedzi w wiadomościach e-mail; inni piszą z rygorystycznie przestrzeganą, poprawną gramatyką i pełną interpunkcją. Jak mogą te wyraziste różnice w „napisanym głosie” pomóc lub utrudniać w skutecznej sesji superwizji? (Patrz rozdział 3 o wyobrażeniach i dostosowaniu swojego stylu w relacjach superwizyjnych.)
- ➔ Czas opóźnienia. Nieunikniona przepaść między otrzymaniem e-maila od superwizowanego i odpowiadania na niego ma pozytywny efekt uboczny – tworzy praktyczną przestrzeń do refleksji lub konsultacji danego problemu oraz przemyślenie dokładnego brzmienia całej swojej odpowiedzi, zanim rzeczywiście zostanie ona wysłana. Twój kontrakt z superwizowanym powinien zawierać umowę o optymalnej długości odstępów między e-mailami w obu kierunkach, oraz plan co się stanie, jeśli połączenie zostanie utracone.
- ➔ Organizowanie notatek i zasobów. Za pomocą wiadomości e-mail superwizja automatycznie zapewnia datowany zapis wykonanej pracy, co ułatwia zadanie pobrania wszystkich wiadomości, które są istotne dla danego superwizowanego. Twój program obsługi poczty e-mail daje wyraźną korzyść podczas przeglądu pracy superwizyjnej, jeśli będzie zawierał

wszystkie załączniki i linki, które zostały wysłane do każdego superwizowanego. Jeśli zaplanowane są także spotkania twarz w twarz z superwizowanymi, notatki z tych sesji będą musiały być zintegrowane z archiwalnymi e-mailami.

## Czas refleksji

---

Jeśli zdecydowałeś się prowadzić superwizję przez e-mail, jakie szczególne umiejętności i doświadczenia mogą być omawiane dzięki temu narzędziu? Jakie umiejętności sam posiadasz, żeby móc skutecznie stosować tę metodę w pracy superwizyjnej?

### Superwizja video on-line

Usługi, takie jak Skype, VSee i inne systemy zapewniają niedrogie sposoby prowadzenia komunikacji synchronicznej, wizualnej i dźwiękowej. Mimo, że grupowa superwizja przez Internet jest stosunkowo nowym odkryciem, sesje superwizji realizowane on-line, jeden do jednego, są znane wśród wielu praktyków. Ludziom, którzy są przyzwyczajeni do „Skypingu” z przyjaciółmi lub rodziną mieszkającą za granicą, nietrudno jest przystosować się do innej formy – internetowej – profesjonalnego spotkania. W praktyce, można spotkać się z kilkoma problemami technicznymi podczas transmisji i połączenia (głównie z powodu zawodnych połączeń szerokopasmowych), ale korzyści z prowadzenia sesji superwizyjnej on-line w czasie rzeczywistym pozostają nadal atrakcyjne dla wielu superwizorów (Armstrong i Schnieders 2003).

Dwie kwestie praktyczne do zapamiętania to:

- ➔ Kompetencje techniczne. Zapewnienie bezpiecznego i sprawnego funkcjonowania komunikacji opartej na sieci Web wymaga dobrego poziomu wiedzy technicznej. Sens ma wymiana doświadczeń z innymi superwizorami, już pracującymi przy pomocy tego środka i dzielenie się informacjami na temat zalet i wad różnych programów i usług on-line. Superwizowani również muszą mieć o tym pojęcie, niektórzy mogą być bardziej zaawansowani technicznie niż ty, więc bądź przygotowany zarówno na uczenie ich i siebie.
  
- ➔ Prywatność w przestrzeni wirtualnej. Możesz sobie wyobrazić superwizję wideo jako wirtualne spotkanie w cyberprzestrzeni lub potraktować je po prostu, jako dialog internetowy, gdzie zarówno ty, jak i twoi superwizowani mogą uczestniczyć w nim, niezależnie od prywatnej fizycznej lokalizacji. Granica internetowego spotkania superwizji nie zawsze jest jasna lub kontrolowana. Możesz spotkać się z koniecznością przeprowadzenia superwizji z kimś, kto siedzi przy biurku w biurze wspólnie z kolegami, którzy pojawiają się i znikają podczas sesji; lub z superwizowanym, który dzięki użyciu komputera przenośnego w domu korzysta z superwizji z rozprasającymi odgłosami życia rodzinnego w tle.

Trzeba pamiętać, że superwizja jest zawsze superwizją, niezależnie od tego, jaka technologia jest wykorzystana do jej usprawnienia. Błędem byłoby, gdyby funkcjonowanie relacji superwizyjnej było definiowane tylko przez użycie określonej technologii komunikacyjnej. Podstawowe zadania i funkcje superwizji mogą być spełnione równie dokładnie i zawsze, niezależnie od zastosowanego środka i technologii komunikacji.

## Zalecana literatura

Driscoll, J. (2007) *Practising Clinical Supervision: A Reflective Approach for Healthcare Professionals* (wyd. 2-gie). Oxford: Baillière Tindall.

Książka ta zawiera szczegółowy rozdział zatytułowany „Alternatywne metody w klinicznej superwizji: poza spotkaniem twarzą w twarz”, opierający się na doświadczeniu praktycznym superwizji na odległość w USA i Australii, a także w Wielkiej Brytanii.

Scaife, J. (2009) *Supervision in Clinical Practice* (wyd. 2-gie). Hove: Routledge.

Rozdział 10 zawiera wnikliwe omówienie wykorzystania nagrań i innych technologii w superwizji.



# ROZDZIAŁ 12

## Proces superwizji ludzi w zespołach interdyscyplinarnych

### **Kluczowe punkty**

- ➔ Superwizja może wspierać pracę zespołową i usprawniać zachowania organizacyjne.
- ➔ W zespołach interdyscyplinarnych może pojawić się wiele różnic, które należy dokładnie omówić i rozważyć.
- ➔ W niektórych rodzajach kultur organizacyjnych, wiedza i proces dochodzenia do wiedzy, może być szczególnie ceniony.

Ponieważ superwizja w organizacji może być często ograniczona w czasie, w związku z tym należy szczególnie ocenić ryzyko i przedyskutować z osobami superwizowanymi czy jest to odpowiednie miejsce, odpowiednia osoba i czy jest wystarczająco dużo czasu, aby zrobić to, co jest potrzebne dobrze. W usługach, w których organizacja zapewnia bezpłatny lub niski koszt usługi, istnieje zazwyczaj znacznie większa rozpiętość różnicy społecznej, kulturalnej i gospodarczej niż w pracy w organizacjach sektora prywatnego, dlatego też wszyscy pracownicy powinni



zostać uwrażliwieni na kwestie różnic i rozważyć zasadność zastosowanego modelu teoretycznego lub formy zaoferowanej pomocy i wsparcia superwizyjnego.

Jako superwizor możesz pracować również, jako superwizor wewnętrzny w organizacji, jako członek zespołu interdyscyplinarnego (na przykład, jest to typowe w pracy psychologów klinicznych, menedżerów przedszkolnych, pielęgniarek i pracowników hospicjum). W tej sytuacji, jeśli osoba lub grupa osób superwizowanych charakteryzuje się odmiennym doświadczeniem zawodowym, praca w roli superwizora powinna początkowo być skupiona na zbadaniu założeń, priorytetów, standardów specyficznych dla danego zawodu, języka, kultury, norm i wartości (patrz Burnham „łaski społeczne” omówione w rozdziale 2). W przypadku języka, najlepiej będzie stosować jak najprostsze zwroty. Na przykład, mówiąc: „Nie jestem pewien, co ten termin oznacza dla ciebie. Dla mnie oznacza to, ... Opowiedz mi swoją wersję” może być efektywniejsze niż przyjmowanie za pewnik, że definicja, lub interpretacja danego pojęcia jest jedna i wspólna dla wszystkich. Nigdy nie bój się prosić o wyjaśnienie określenia, które jest używane. Udawanie, że się rozumie pojęcia, w celu dbania o własny wizerunek osoby kompetentnej i mądrej może być odebrane, jako brak szacunku przez superwizowanego i powodować brak koncentracji u ciebie. Czasami możesz również podjąć się roli tłumacza i pośrednika między różnymi grupami zawodowymi, ludzi którzy pracują razem, co w efekcie może być bardzo cenne dla całej organizacji.

## Wspieranie pracy zespołowej

Na ogół członkowie jednego zespołu są bardzo związani z sobą, ale mają różne przyzwyczajenia dotyczące, na przykład, sposobu

robienia notatek lub prowadzenia konsultacji z kolegami przed podjęciem działań, co ma wpływ na ich relacje z klientem i odbiorcą usług. Czasami w zespole występuje wzajemny szacunek, ale mogą także występować wzajemne nieporozumienia, a nawet pogarda. Sam zespół musi jednak osiągnąć pewien poziom zgody, odnośnie podstawowych standardów i procedur w pracy: co należy zrobić w trudnej sytuacji i jak to zrobić. Superwizor musi wspierać dobre porozumienie i integrować role zespołowe, obowiązki oraz mocne i słabe strony zespołu. Na przykład, grupa pielęgniarek ze szpitala Macmillan musiała ustalić, który z pacjentów będzie miał prawo do częstszych wizyt, natychmiastowej opieki i w jakim zakresie. Pielęgniarki musiały uwzględnić pracę lekarzy, terapeuty zajęciowego i fizjoterapeuty, którzy mieli swoje role i obowiązki w stosunku do wszystkich pacjentów. Nawet na zorganizowane spotkanie nie wszyscy specjaliści mogli przyjść. Niektórzy, podczas spotkania kwestionowali, kto wymaga natychmiastowej opieki i od kogo, podczas gdy niektórzy uczestnicy skupiali się na pacjencie, a inni skoncentrowali się na wsparciu współmałżonka lub dzieci, których dotknęła śmierć pacjenta.

Kiedy jeden z uczestników zespołu nie robi swoich notatek, lub nie podzieli się nimi ze wszystkimi członkami zespołu, niektórzy mogą nie dowiedzieć się, jaki jest obecny stan dyskusji, ocena sytuacji, jakie decyzje już zostały podjęte, a w stosunku do jakich zagadnień, nie ma wspólnej zgody, szczególnie jest to ważne dla osób, które nie mogły wziąć udziału w spotkaniu ze względu na wyjazd lub chorobę. Superwizor takiego wielofunkcyjnego zespołu interdyscyplinarnego musi być gotowy do chłodzenia gorącej dyskusji o tym, co dalej robić, nie wspierając żadnej strony lub powstrzymania stosowania złych praktyk. Jednym

z twórczych sposobów na obniżenie temperatury spotkania polega na umieszczeniu kilku przedmiotów na stole, tak aby mogły służyć do reprezentowania poszczególnych uczestników rodziny i zespołu interdyscyplinarnego, i przeniesienia na nich sposobu zachowania konkretnej osoby w danej sytuacji. Taki twórczy zabieg może przesunąć ciężar dyskusji z oskarżeń, do pracy nad rozwiązywaniem problemów.

## Niepokój w organizacji

Superwizor może, i często odgrywa ważną rolę w ograniczaniu niepokoju superwizowanych pracowników, jego zadaniem jest wtedy utrzymanie bezpiecznej przestrzeni do wspólnej refleksji. Od superwizora należy wymagać, w takich sytuacjach, zdolności do powstrzymania ludzkiej ciekawości i osądzania, a także zdolności do zachowania optymizmu. Poczucie realizmu i zdrowy rozsądek jest równie ważny: dobra superwizja nie może zrekomensować złych rozwiązań organizacyjnych, złego zarządzania i złego motywowania pracowników. W niektórych organizacjach powstaje również kultura szczególnie wzmacniająca proces „szukania winnych”, obarczania innych pracowników poczuciem winy i odpowiedzialnością (Stewart 2002). Dlatego też, podejmując rolę superwizora, należy rozwinąć w sobie umiejętność rozpoznawania własnych postaw w odniesieniu do władzy i sytuacji wywierania presji. W procesie superwizji należy zatem uwzględnić specyfikę danej kultury organizacyjnej oraz fakt czy promowane wartości mają odzwierciedlenie w praktyce.

Superwizja jest procesem rozpoznawania „nieznanego”, doświadczenia „utknięcia” oraz uczenia się na błędach. W większości

przypadków organizacji oczekują od pracowników i superwizorów zdolności do zachowań właściwych i kompetentnych. W celu sprostania wyzwaniom własnej pracy i niepewności innych osób, zarówno superwizor, jak i superwizowany muszą odnaleźć w sobie „odwagę bycia niedoskonałym” (Dreikurs 1970). To wymaga zdolności i czasu na refleksję, w przeciwieństwie do szybkiego reagowania na potrzeby klientów lub pracowników, lub na potrzeby każdej nowej inicjatywy. Mówienie „nie wiem” może być trudne, jeśli czujesz, że powinieneś wiedzieć. W takiej sytuacji korzystnym może być tolerowanie takiego poczucia dyskomfortu, niewiedzy jednocześnie rozpoczynając wspólnie rozważania problemu: modeluje to procesy refleksji i pokazuje wartość refleksji superwizowanego.

W wielu organizacjach usługowych, pracownik lub praktykant może nie mieć możliwości wyboru superwizora. Superwizor i superwizowany muszą nauczyć się angażować w styl relacji drugiej osoby, który nie zawsze jest dla nich najbardziej komfortowy (patrz rozdział 3). Każdy superwizor musi rozważyć, w jaki sposób organizacja będzie wywierała wpływ na jego pracę i, w jaki sposób będzie mógł przekazać swoje obserwacje i informacje zwrotne do organizacji, nie naruszając zasady poufności, w sytuacjach zdiagnozowania złych praktyk.

## Superwizja kliniczna

W tej szczególnej sytuacji superwizorami mogą być starsi i bardziej doświadczeni pracownicy w organizacji. Czasami jednocześnie zarządzają i dokonują superwizji w odniesieniu do tego samego zespołu pracowników, co powoduje nakładanie się

oczekiwań i wymagań. Dlatego wiele organizacji (Wonnacott 2011) zatrudnia także zewnętrznych superwizorów. Wszyscy superwizorzy – bez względu na formę organizacyjną procesu – muszą brać pod uwagę: kwestie zapewnienia bezpieczeństwa klientom i pracownikom; potrzeby rozwojowe pracowników; zdolność do uczenia się na błędach; stosowanie środków kontroli, formy audytu i kontrolę osiągniętych rezultatów; koncentrację na poglądach oraz opiniach klientów i odbiorców usług.

### **Czas refleksji**

---

Jakie mogą być najbardziej oczywiste problemy w organizacji, dla której pracujesz podczas superwizji pracowników? Jakie istnieje ryzyko pominięcia zagadnień i problemów, jeśli tylko skupisz się w superwizji na poszczególnych pracownikach i pracy jaką wykonują? W jaki sposób styl uczenia się superwizowanego odzwierciedla i pasuje do stylów zachowań i kultury w danej organizacji?

## **Wpływ struktur organizacyjnych i kultur**

Jedną część obowiązków w procesie superwizji będzie związana ze zdolnością do unoszenia się ponad rzeczywistością organizacyjną, ponad szczegółami i szukania ogólnych wzorców i zachowań uwarunkowanych strukturą organizacyjną. Organizacje mogą mieć bardzo odmienne kultury i oczekiwania wobec pracowników. Narodowe Centrum Zdrowia (National Health Service) ma kulturę opartą na zasadzie „toń lub płyń” opartą na ściśle hierarchicznej strukturze. Szkoły państwowe są w znacznym stopniu uwarunkowane relacjami z kuratorium i innymi instytucjami kontrolnymi. Firmy sektora prywatnego mogą koncentrować

się na problematyce rentowności i zysku. Kontekst kulturowy może bezpośrednio wpływać na spotkania z superwizowanym od pierwszych chwil. Zewnętrzny superwizor pracujący z młodszymi lekarzami w hospicjum zawsze zaczynał spotkanie pytaniem – co słowo „superwizja” dla nich oznacza; oni prawie zawsze odpowiadali „wygadanie się”. Następnie w początkowej fazie procesu superwizji – uzgadnianiu szczegółów umowy – owo „wygadanie się” – przekształciło się w dyskusję o współpracy, o tym czego muszą się nauczyć, żeby lepiej dbać o siebie i lepiej wykonywać swoją pracę.

### **Czas refleksji**

---

Jak dobrze zrozumieć wizję organizacji i jej strategię świadczenia usług? Jak poszczególne role w organizacji do siebie pasują, i kim są nieformalnie wpływowi ludzie? Jak efektywny jest istniejący podział pracy, lub jak zorganizowane są stanowiska, na których pracują superwizowani tak, że są w stanie skutecznie wykonywać w określonym czasie swoje obowiązki?

W wielu organizacjach pracownicy czują się zawstydzeni przyjętą hierarchią, stylem zarządzania i kulturą. Czują się również zagrożeni upokorzeniem, jeśli nie dorównają do standardów organizacyjnych. Zadaniem superwizora jest pracować jako sojusznik z superwizowanym w takich warunkach, aby stworzyć bezpieczną przestrzeń, gdzie codzienne błędy można przedyskutować i poprawnie ukierunkować na przyszłość. W takich sytuacjach można powiedzieć superwizowanemu: „Zawsze będę informować ciebie pierwszego o wszelkich obawach, które

mógłbym mieć co do twojej pracy, zanim powiem o nich komuś innemu, i prosić cię, abys mi opowiedział, z twojego punktu widzenia, co się stało. Powiedz mi teraz, zanim taka sytuacja się zdarzy, czy są jakieś rzeczy, które mogę zrobić, aby mówienie o takich sprawach było łatwiejsze? Najczęstsze odpowiedzi to „tylko wyrzuć to z siebie” czy „po prostu mów” (lub inne wyrażenia w podobnym stylu). Jednocześnie możemy okazać szacunek osobie superwizowanej, jeśli poprosimy go, aby dał znać jeśli przypadkowo superwizor go zdenerwuje. Niechętna reakcja w takich sytuacjach wskazuje, że superwizowany czuje się niepewnie w relacji i może mieć obawy, co do wykorzystania pozycji przez superwizora, dzieje się tak, szczególnie na początku procesu, kiedy relacja superwizor – superwizowany nie jest dobrze rozwinięta.

## Wartość superwizji

Superwizja jest cennym procesem, w którym superwizowani mogą się zwierzyć w zakresie problemów, które są dla nich i ich pracy znaczące: zastraszanie ze strony kierownictwa, niekompetencja współpracowników, relacje i zachowania klientów, mogą wpływać na poziom lęku i niepewności. W ramach umowy musi również zostać wskazane, jakie działanie w ramach wsparcia superwizowanego jest możliwe i wymagane. W trudnych sytuacjach warunkowanych kulturowo, społecznie, kryzysami gospodarczymi lub przez systemy organizacyjne, w których pracujemy, musimy zadać sobie pytanie: „Jak daleko mogę zmienić system, którego doświadczam jako stresujący, ograniczający? Czy może mam zmienić siebie? lub „Jakie będą straty związane z pozostawaniem w trudnej sytuacji, jeśli jej nie rozwiążę? lub „Czy mogę odejść?”. Przyjęcie realistycznych celów i określenie, kto będzie

wspierać superwizowanego ma kluczowe znaczenie. Dzielenie się podejmowaniem decyzji, uzgodnienie wspólnych celów ze współpracownikami i tworzenie kultury wzajemnego szacunku, gdzie „inne” nie musi być złe, tylko dlatego, że jest różne, stanowi podstawę zrównoważonego zespołu pracowniczego. Może się tak zdarzyć w odniesieniu do niektórych ustaleń, ale wymaga starannej i ostrożnej pracy. Ty i twój superwizowany musicie mieć swoje ramy etyczne organizujące wasze spotkania, które sprawią, że możesz się do nich zawsze odnieść, aby ułatwić proces podejmowania decyzji w trudnych sytuacjach. Jest to szczególnie istotne, jeśli pracujecie w różnych kontekstach zawodowych. Oparcie się na wartościach jest pomocne w rozważaniu kwestii związanych z równością i różnicami. Gdy superwizowany jest praktykantem, pomaga mu to w opanowaniu sztuki uczenia się i myślenia o podstawowych imperatywach dobrej praktyki. Wheeler i King (2001) badali dylematy odpowiedzialności w superwizji w stosunku do superwizowanych. Większość organizacji zatrudnia pracowników urodzonych w różnych krajach, więc kwestie języka, założeń kulturowych, różnic i równości w odniesieniu do międzykulturowych nieporozumień mogą być częste. Zachęcanie pracowników do zainteresowania się różnicami i tym, jak je badać, może stworzyć podstawy dla bezpiecznego procesu superwizji i lepszych relacji między współpracownikami.

Jeśli jesteś zewnętrznym superwizorem w organizacji, nie zapomnij o podstawowych kwestiach:

- ➔ Kto będzie tobie płacił? Kiedy musisz wystawić fakturę?
- ➔ Co się stanie, jeśli będziesz chory: kontaktujesz się z superwizowanym czy robi to organizacja?



- ➔ Jakiej informacji zwrotnej i w jakiej formie oczekuje zleceniodawca i jak jest gromadzona, a następnie wykorzystywana?
- ➔ Jakie są rozwiązania dotyczące poufności, jeśli prowadzisz superwizję z praktykantem, który wykorzystuje nagrania swojej pracy dla potrzeb szkolenia?
- ➔ Do kogo należą notatki twoje i superwizowanego, jak i gdzie są one przechowywane?

## Zalecana literatura

Carroll, M. and Holloway, E. (1999) *Counselling Supervision in Context*. London: Sage.

Na stronach 153–154 zostało podkreślone, jak superwizorzy mogą pomóc doradcom, którzy pracują w organizacji, przy uwzględnieniu kontekstu i uwarunkowań organizacyjnych.

Hawkins, P. and Shohet, R. (2012) *Supervision in the Helping Professions* (wyd. 4-te). Maidenhead: Open University Press (McGraw-Hill).

W książce taj zamieszczono bardzo przydatne rozdziały, szczególnie część 4, dotyczącą kontekstu organizacyjnego.

# ROZDZIAŁ 13

## Prowadzenie superwizji grupowej

### **Kluczowe punkty**

- ➔ Samoświadomość jest istotnym warunkiem w przypadku pracy z grupą.
- ➔ Istnieją zarówno zalety, jak i wady grupowej superwizji.
- ➔ Superwizja w grupie podobnych współpracowników (wiek, doświadczenie, wykształcenie) może pomóc rozwijać umiejętności grupowe uczestników.

Grupowa superwizja, kiedy co najmniej trzech praktyków pracuje razem, jest zupełnie inna od pracy jeden na jednego i mniej dokładnie rozpoznana. Kiedy superwizja grupowa jest odpowiednio zorganizowana, może posiadać wiele zalet i dawać bogate możliwości rozwoju i uczenia się wszystkim uczestnikom. Z drugiej strony, istnieją potencjalne zagrożenia, z którymi radzenie sobie wymaga dogłębnego zrozumienia dynamiki grupy i posiadania specyficznych umiejętności. Pełny opis wielu kluczowych umiejętności i procesów związanych z superwizją z grupą nie został ujęty w tym rozdziale. Skupiono się na skromniejszym obszarze zagadnień: jak zachęcać do refleksji na temat doświadczeń i ról podejmowanych w grupie,

a dla superwizorów bez długiego doświadczenia praktycznego wskazano inne zasoby, ułatwiające w przyszłości grupową superwizję. W rozdziale dodatkową uwagę poświęcono na tworzenie i funkcjonowanie grup superwizyjnych, w których uczestniczą osoby o podobnym statusie i pozycji zawodowej.

## Twoja pierwsza grupa

Samoświadomość jest bardzo ważna, jeśli chcesz uzyskać jak najwięcej efektów w pracy z grupą. Pierwszym krokiem do zwiększonej samoświadomości jest zastanowienie się nad swoimi pierwszymi doświadczeniami grupowymi. Każdy człowiek urodził się w jakiejś formie grupy, dlatego stale, podobnie jak dzieci, czujemy potrzebę, aby posiadać wyjątkowe miejsce dla siebie i innych do bycia razem – z krewnymi (jeśli są), rówieśnikami i osobami starszymi. Każdy z nas ma uniwersalną potrzebę przynależności do grupy (Adler 1992); jednak, jako dzieci doświadczaliśmy również czasami poczucia niższości lub bycia mało ważnym. Praca w grupie daje możliwość doświadczania momentów i uczuć pozytywnych, ale wymagać będzie również oddziaływania na te procesy, które mogą nas osłabiać (patrz model „Istotne Cs” w rozdziale 2).

### **Czas refleksji**

---

Pomyśl o grupach szkoleniowych lub superwizyjnych, w których brałeś udział jako uczestnik, a nie osoba prowadząca. Jakie konkretne role podejmowałeś? (np. „odpowiedzialny”, „pajac”, „przeciwnik”, „cichy”, itp.). Jak podobne są te role do tych, które podejmowałeś jako dziecko w swojej rodzinie, ze swoim rodzeństwem i rówieśnikami?

## Zalety grupowej superwizji

Kluczowym czynnikiem decydującym o wyborze metody superwizji grupowej są czas i pieniądze. Jednak nie należy spieszyć się z podejmowaniem decyzji o organizacji superwizji grupowej, przez rozważeniem wszystkich jej zalet i wad. Do pozytywnych aspektów superwizji grupowej można zaliczyć:

- ➔ uczestnicy są praktykami wnoszącymi wiele punktów widzenia i zróżnicowanych opinii
- ➔ wzrasta szansa na przepracowanie różnorodnych problemów i zagadnień
- ➔ możliwość stworzenia ram i warunków, które będą integrować zespół, nie tylko w procesie superwizji, ale i później
- ➔ możliwość lepszego zrozumienia dynamiki i procesów między superwizowanymi (szczególnie praktykantami) a odbiorcami usług (patrz również rozdział 9).

Identyfikacja potencjalnych zagrożeń jest równie istotna. Kilka przykładów negatywnych aspektów:

- ➔ mniej czasu szczególnie poświęconego na pracę z indywidualnymi problemami i przypadkami każdego superwizowanego
- ➔ pojawienie się „przenikania” problemów występujących wśród uczestników grupy znających kontekst pracy innego współpracownika lub odbiorcy usług

- ➔ niepisana, negatywna dynamika procesów grupowych pojawiająca się w wyniku zakłócenia atmosfery między uczestnikami grupy, która również może wpłynąć na rzeczywistą pracę zawodową.

## Czas refleksji

---

Pomyśl o swoich własnych doświadczeniach superwizji indywidualnej i grupowej. Jakie zalety i wady każdej z nich możesz zidentyfikować? Jaka forma superwizji byłaby najbardziej przydatna w środowisku pracy?

## Rodzaje grup superwizowanych

Jeśli zdecydujesz się na podjęcie superwizji z grupą, musisz wziąć pod uwagę, jakiego typu grupy będą najbardziej korzystne w kontekście wykonywanej pracy i organizacji. Proctor i Inskipp (2008) określają cztery typy grup w następujący sposób:

- ➔ autorytatywna – superwizor ponosi odpowiedzialność, podczas gdy inni obserwują.
- ➔ uczestnicząca – superwizor ponosi odpowiedzialność, ale zachęca resztę grupy do udziału.
- ➔ kooperatywna – superwizor monitoruje i wspiera grupę w tworzeniu własnego systemu superwizji.
- ➔ równorzędna (*peer group*) – odpowiedzialność superwizji jest dzielona równo między uczestników.

## Czas refleksji

---

Pomyśl na temat grup, w których uczestniczyłeś lub które wspierałeś i spróbuj określić ich charakter, korzystając z typów opisanych powyżej. Jaki byłby twój preferowany typ i dlaczego?

Jeśli temat superwizji grupowej jest dla ciebie nowy, uczestnictwo w grupie równorzędnej może być ważnym punktem wyjścia dla rozwoju twojej wiedzy o pracy grupowej i nowych umiejętności. Z tego powodu, superwizja w grupie równorzędnej jest głównym tematem tego rozdziału.

## Grupa równorzędna w superwizji

Poczucie równości jest kluczowym aspektem grupy równorzędnej, gdzie koledzy pracują razem, bez konieczności obecności zidentyfikowanego, zajmującego pozycję sterującą „eksperckiego” superwizora. Zwykle wiąże to się ze wzajemnymi uzgodnieniami, podczas których współpracownicy dzielą się doświadczeniem, wzajemnym zaufaniem i wsparciem. Podobnie jak wszystkie superwizje, ma to na celu trzy główne zadania – realizację: funkcji normatywnych, kształtujących i wzmacniających (Inskipp i Proctor 1988), które łączą się, w celu umożliwienia rozwoju kompetencji zawodowych. Oczywiście, może wystąpić także ryzyko złego ustalenia granic relacji, pominięcia standardów etyki zawodowej lub trudnych sytuacji interpersonalnych. Z myślą o tych wyzwaniach, jeśli nie ma lidera grupy, istnieje nawet

większa potrzeba rygorystycznie wynegocjowanej umowy pracy (patrz rozdział 2).

## Tworzenie równorzędnej grupy superwizyjnej

### Skład grupy

Na początku powinno się ustalić czy będzie to grupa utworzona z członków jednego zespołu czy kolegów, którzy pracują ze sobą regularnie? Czy chcesz, aby praca superwizyjna dotyczyła różnych dyscyplin osób pracujących w jednej organizacji, a może tych samych dyscyplin lecz w różnych organizacjach? Czy utworzysz grupę równorzędną z innymi osobami, które brały udział w szkoleniu razem z tobą? Cokolwiek zdecydujesz, ważne jest ustalenie, czy wszyscy uczestnicy mają podobne potrzeby, stosowane metody, poglądy i poziomy doświadczenia.

### Wielkość grupy i zaangażowanie

Ilu członków? Grupa składająca się od trzech do sześciu osób może przynieść dobre efekty pracy; jeśli jest ich więcej, jest mało prawdopodobne, że poświęcony na sesję superwizyjną czas będzie adekwatny do potrzeb grupy i pozwoli zaspokoić potrzeby każdego uczestnika, to z kolei może wpłynąć na jakości ich pracy. Czy wszystkie osoby jednakowo się zaangażują i są w stanie uczestniczyć w sesjach? Aby zachować ciągłość w rozwoju grupy, potrzebne jest pozytywne zaangażowanie, a nie „obowiązkowa” frekwencja. W wielu organizacjach, konkurujące priorytety (ilość i czas potrzebny na realizację obowiązków zawodowych) mogą również wpłynąć na frekwencję i potencjalne trudności, co musi to zostać omówione na początku sesji.

## Umowa grupowa

Oprócz kwestii zawarcia umowy poruszonych w rozdziale 2 dodaje się punkty dodatkowe, które są szczególnie istotne dla równorzędnych grup superwizyjnych (Hawkins i Shohet 2012):

- ➔ Trudności pojawiające się w związku z odbiorcami usług i klientami oraz standardy możliwości zachowania poufności w organizacji, szczególnie gdy uczestnicy pracują razem lub mieszkają blisko siebie. Wstępne uzgodnienie warunków umowy musi obejmować omówienie sytuacji, w której możesz znać klienta lub współpracownika, którego inny uczestnik sesji przywołuje na spotkaniu superwizyjnym. Na przykład, możesz wyjść z pokoju, gdy znana ci osoba jest przedmiotem dyskusji, a może osoba omawiająca zagadnienie przeniesie dyskusję na inne spotkanie?
- ➔ Ustal jasne zasady dotyczące zachowania szacunku w komunikacji i w trakcie wyrażania opinii. Otwarcie diskutuj o preferowanych stylach każdego uczestnika interakcji i o oczekiwaniach odnośnie superwizji oraz o tym, co pomoże zapewnić bezpieczeństwo i możliwość rozwoju dla każdej osoby. Jakie różnice występują i jak będą one honorowane? Jak sesje będą skonstruowane w zakresie tworzenia i wykorzystania wspólnej przestrzeni dyskusji ogólnej w grupie „na wejściu” i „wyjściu”, a także, w jaki sposób zostanie zapewniony niezbędny czas na indywidualne prezentacje i wypowiedzi każdego uczestnika?
- ➔ Podkreślaj praktyczne aspekty etyczne. Szczególnie trudne sytuacje mogą dotyczyć złych lub nieetycznych praktyk



stosowanych przez grupę. Ten aspekt należy omówić otwarcie na początku i podjąć wspólną decyzję, jak reagować przy pojawieniu się kluczowych problemów etycznych.

- ➔ Wytycz wyraźnie granice związane z podziałem czasu i tematem spotkania, tak aby jednocześnie zminimalizować możliwe skargi. Wytycz również granice dotyczące zagadnień poruszanych podczas superwizji w odniesieniu do udziału każdego uczestnika, tak aby nie wystąpiło zacieranie się treści prezentowanych przez poszczególne osoby lub przenoszenie dyskusji poza sesję. Pomoże to w pełni zaangażować wszystkich znających problem w bezpieczny sposób.
- ➔ Wyjaśnij rolę każdego uczestnika grupy. Na przykład, kto zorganizuje salę konferencyjną? Kto będzie pilnował ram czasowych? Czy te role są wspólne i wymienne?
- ➔ Zorganizuj ewaluację sesji co kilka miesięcy, by poznać doświadczenia każdego uczestnika i samoocenę jego roli w grupie. Umożliwi to stworzenie przestrzeni do rozwoju i ponownego zdefiniowania warunków zawartej umowy, jeżeli będzie to konieczne.

## **Czas refleksji**

---

Przypomnij sobie każdy rodzaj grupy równorzędnej, w której uczestniczyłeś. W jaki sposób została wynegocjowana umowa na wspólne działania? Jakie zmiany w umowie, mogłyby wtedy pomóc dalszym usprawnieniom procesu grupowego?

## Procesy w równorzędnej grupie superwizyjnej

Rozpocznij sesję krótkim sprawdzeniem „na wejściu”, jakie kwestie, szczególnie w odniesieniu do procesu samej superwizji każdy z uczestników chciałby poruszyć. Może to być również czas poświęcony na poruszenie indywidualnych, osobistych problemów lub opinii, które mogłyby zakłócić proces, jeśli pojawiłyby się w innym momencie. Takie dzielenie się obserwacjami, wrażeniami, opiniami lub osobistymi informacjami jest czymś innym niż terapia, i wyraźnie wpływa na poczucie integracji grupy, może być również ważną wskazówką do oceny dynamiki pracy danego uczestnika w grupie równorzędnej. Po wysłuchaniu potrzeb wszystkich członków, wzajemnie uzgodnijcie porządek obrad i czas sesji superwizyjnej.

### STUDIUM PRZYPADKU: SPRAWDZENIE „NA WEJŚCIU” SESJI

Podczas sprawdzenia „na wejściu” Tania podzieliła się tym, że czuje się wypoczęta po wakacjach, że spotkała dwóch „łatwych” klientów i chciała opisać jaki pozytywny postęp dokonał jeden z nich. Liam stwierdził, że udało mu się zapobiec odrzuceniu wniosku o akredytację zawodową, a także martwi się szczególnie o pacjenta, który ma tendencje do samo krzywdzenia. Chciał przedyskutować, co się dzieje z jego pacjentem, a także zdobyć poparcie dla swojego procesu akredytacji. Fatima spokojnie i „ze śmiechem” opisała, jak dbała o swojego ojca w podeszłym wieku, zajmując się także zwiększoną liczbą klientów, z powodu choroby koleżanki. Stwierdziła, że potrafi zarządzać swoim czasem, a gdyby Liam potrzebował więcej czasu, na omówienie swoich kwestii, chętnie się z nim podzieli

swoim czasem podczas superwizji. Tania i Liam wyrazili sprzeciw wobec propozycji Fatimy, uzgadniając jednocześnie, że to Tania odda trochę swojego „czasu” Fatimie. Dzięki temu Fatima mogła omówić swoje zwiększone potrzeby i obciążenia z ostatnich tygodni, jak również przedyskutowano zwyczaj Fatimy nie proszenia o pomoc.

Podczas sesji superwizji z grupą, mogą wystąpić pewne skomplikowane i być może mylące interakcje. W podwójnej roli superwizora i członka grupy równorzędnej, jest tym bardziej ważne, aby zauważyć, własne reakcje związane z unoszeniem się nad grupą i obserwacjami dokonanymi z tej perspektywy, dotyczącymi dynamii procesu i relacji w grupie.

Poniżej podano przykład „procesu równoległego” (patrz rozdział 9), refleksji nad pracą z rodzicem, rozgrywająca się „tu i teraz” w grupie równorzędnej, dzięki czemu dokonano nowych obserwacji, które następnie świadomie wpłynęły na dynamikę grupy.

#### STUDIUM PRZYPADKU: PROCES RÓWNOLEGŁY W GRUPIE

Grupa młodych kierowników pracowała w warunkach kooperacji i szacunku podczas kilku sesji w grupie równorzędnej. Maria, która prezentowała swoją pracę z rodzicem, w pewnym momencie, nietypowo dla siebie, zdenerwowała się, stwierdzając, że czuła się krytykowana przez innych w grupie. Jej koledzy wyrazili zdziwienie, gdyż uważali, że okazali jej dużo empatii i szacunku. Natalie, obserwując proces, zapytała Marie, czy czuła, że jej doświadczenia w grupie są w jakiś sposób związane z zachowaniem rodzica. Maria odkryła, że jej odczucie bycia krytykowaną

przez grupę może odzwierciedlać uczucia rodzica, którego mimo wysiłków do zachowania empatii i szacunku Maria krytykuje. Grupa mogła wówczas wesprzeć Marię w prawdziwym problemie, dzięki czemu mogła lepiej komunikować się z tym rodzicem w przyszłości.

Podczas sesji superwizyjnej w grupie równorzędnej nie wystarczy pracować poznawczo. Musisz być otwarty na zaangażowanie wzroku, słuchu i odczuć cielesnych, jako sposobów monitorowania dynamiki w pracy grupy. Wiąże się to z rozwijaniem umiejętności wysłuchiwanie nieprzerwanie informacji zewnętrznych i wewnętrznych oraz wycucia kiedy podzielisz się swoimi doświadczeniami i obserwacjami z grupą.

Mimo, istnienia zagrożeń, równorzędna grupa superwizyjna może stanowić doskonałą podstawę do rozwijania praktycznych umiejętności opartych na refleksji i kultury uczenia się w zespołach i organizacjach. Może to działać zarówno, jako dodatek lub alternatywa dla regularnych sesji superwizyjnych i jest szczególnie przydatne dla kontrolowania procesu superwizji (patrz rozdział 14). Jeśli nie masz dużego doświadczenia w pracy grupowej, niezwykle pomocne może być zdobycie doświadczenia jako superwizowany w dobrze prowadzonej superwizji grupowej. Jeśli niemożliwy jest rozwój w grupie równorzędnej, rozwijanie samodzielnie wiedzy o dynamice procesów grupowych będzie stanowić cenne podstawy.

## Zalecana literatura

Houston, G. (1993) *The Red Book of Groups and How to Lead Them Better*. Aylsham: Rochester Foundation.

Ta mała książka jest pełna twórczych wskazówek na temat wszystkich typów grup.

Proctor, B. and Inskipp, F. (2008) 'Creative Group Supervision with Brigid Proctor and Francesca Inskipp' (DVD). Newport: University of Wales.

W tym DVD zaprezentowano zastosowanie technik ułatwiających funkcjonowanie grupy poddanej superwizji, w tym ustalenia warunków współpracy oraz wykorzystanie procesów twórczych grupy.

Proctor, B. (2008) *Group Supervision: A Guide to Creative Practice* (2nd ed.). London: Sage.

W tej wyjątkowej książce dobrze zilustrowano przykłady, obejmujące szeroki zakres praktycznych i teoretycznych zagadnień niezbędnych do opracowania skutecznej superwizji z grupą wielofunkcyjną.

Adair, J. (2007) *Develop Your Leadership Skills*. London: Kogan Page.

Bion, W. (1998) *Experiences in Groups*. London: Tavistock.

Znajdują się tu opisane dwa dobrze znane modele procesu grupowego pomocne w dalszym zrozumieniu dynamiki grupowej.

# ROZDZIAŁ 14

## Wspieranie własnego rozwoju

### **Kluczowe punkty**

- ➔ Superwizja nad superwizją (SOS) jest niezbędna dla początkujących superwizorów i pożądana w całym życiu zawodowym.
- ➔ SOS prowadzona w grupach stanowi połączenie doświadczeń przeniesionych z zarządzania, wiedzy prawnej wraz z umiejętnościami pracy grupowej.
- ➔ Dylematy etyczne, granice kompetencji superwizowanych i zagadnienia szkoleniowe to najczęstsze tematy w SOS.

Jesteśmy wielkimi zwolennikami uczestnictwa w superwizji nad superwizją (SOS) grupowo, kiedy można omówić różne aspekty swojej pracy. Jest to niezbędne, jeśli rola superwizora jest dla Ciebie nowa, ale jeśli posiadasz już doświadczenie, nadal będzie to bogate i wspaniałe miejsce do refleksji nad resztą Twojego życia zawodowego. SOS nie jest przeznaczona tylko dla adeptów superwizji.

Bardzo doświadczony superwizor podczas wywiadu, powiedział:

„To, czego nie mam dość w superwizji to ciągłe wyzwania. Ludzie nie stawiają mi zbyt dużo wyzwań. Nie wiem, czy chodzi o to coś, co jest we mnie. Wiem, że mogę sprawiać wrażenie osoby „wiem-to-wszystko”. Jestem głodny wyzwań. I w superwizji grupowej to dostaję, jest tam kilka osób, którzy coś robią, a mój kolega superwizor jest w tym bardzo dobry. Jaka ulga! Jeśli ktoś podnosi temat, na którym się nie znam, lub problem którego nie dostrzegalem, nie obrażam się. Mam ogromną potrzebę rozumienia. To po prostu „leży mi na żołądku”. I wtedy mogę coś z tym zrobić. Istnieje w tym siła.”

Każdy, kto doświadczył wystarczająco długo roli superwizora zazwyczaj wie, co zrobić najlepiej, co niekoniecznie, a co nie zawsze. W pracy zorientowanej na ludzi, rzadko zdarza się całkowicie mylić, nie mniej jednak warto dokonywać przeglądu podjętych decyzji czy osiągniętych wyników, z korzyścią jaką daje spojrzenie z perspektywy czasu. Powyższy opis ilustruje wartość SOS i wzajemnych relacji, które stanowią wsparcie i wyzwanie w ramach stałego, solidnego związku w grupie. Akceptacja bez zmywy jest solidną podstawą rozwoju osobistego i zawodowego. Prośenie kogoś, aby ponownie rozważył to co zrobił, bez wywoływania poczucia wstydu jest kluczowym elementem ochrony pacjentów lub klientów, oraz dla procesu nieustannej edukacji pracownika. Poruszenie tego trudnego zagadnienia, dotyczące czyjegoś osobistego stylu, podejścia do pracy lub wyborów dokonanych przez konkretną osobę, a następnie zaufanie, że ta osoba coś z tym zrobi, bardzo różni się od nieporuszania

delikatnych, niebezpiecznych kwestii ze strachu przed obrażeniem kogoś lub atakiem.

Grupa SOS oferuje możliwości kreatywnej „gry” i kontynuowania nauki słuchania wewnętrznych podszeptów intuicji i angażowania wszystkich zmysłów. Korzystanie z małych obiektów do zobrazowania omawianej rodziny lub organizacji w ramach dyskusji pozwala uczestnikom grupy zobaczyć problem w bardziej konkretnej formie. Mogą oni zaprezentować swoje reakcje i projekcje osobie superwizowanej. Jest to przestrzeń, w której widzenie inaczej jest naprawdę cenne. W superwizji grupowej trzeba również pamiętać o wrażliwości na normy ludzi z różnych środowisk kulturowych. W niektórych kulturach i środowiskach, wymóg okazywania szacunku dla osób starszych lub zajmujących wyższe pozycje, sprawia, że praca grupowa lub pewne wyzwania są mniej akceptowalne.

## SOS dla szkolonych superwizorów

Grupy SOS tworzone podczas szkolenia superwizyjnego umożliwiają dojrzałym superwizorom sprawdzenie w praktyce teorii i modeli oraz wzmacniają poczucie pewności i kompetencji. Proces superwizji realizowanej w grupie, początkującym superwizorom daje możliwość praktykowania superwizji na swoich rówieśnikach, kolegach w bezpiecznym środowisku, gdzie w sposób wyraźny zadeklarowane są cele edukacyjne uczestników. Grupy SOS są przestrzenią do rozwijania samoświadomości, w której ćwiczenie z innym uczestnikiem odbywa się bez atakowania lub wywoływania poczucia wstydu. Doświadczenie wyzwań stawianych z szacunkiem staje się użytecznym narzędziem umożliwiającym



dokonywanie zmian i doświadczaniu siły oddziaływania samego procesu superwizyjnego. Jeden z superwizorów uczestniczących w szkoleniu stwierdził:

„SOS to okazja i forum do zgłębiania na przykład kwestii równości płci w procesie superwizji. Nie tylko tożsamości płciowej, ale również relacji władzy. Nauczyłem się wiele o znaczeniu i sile autorytetu, jako nie czegoś, co początkowo intuicyjnie rozpoznawałem, ale coś, co mogłem sam z korzyścią stosować i doświadczać. W SOS analizowałem trudności, które miałem z ludźmi w zespole wolontariuszy, który prowadziłem, zacząłem badać ten obszar, motywowany refleksją, że mogę stworzyć lepiej współpracujący zespół, jeśli „sprecyzuję moje oczekiwania i dam sobie pozwolenie na stosowanie posiadanego autorytetu”- czegoś, czego jestem świadomy, że unikałem – bez zastanowienia, przez to trzymałem się sztywno bezużyteczne nakazu, że” nikt nie lubi szefów””

*(Kontakt osobisty)*

Grupy SOS powinny wspierać dalszy rozwój. W tym opracowaniu, niejednokrotnie podkreślono znaczenie kontraktu. Pewne specyficzne punkty kontraktu mogą właśnie zostać poddane dyskusji w ramach SOS. Pisemny kontrakt zawarty między uczestnikami grupy superwizyjnej może przypominać wszystkim o znaczeniu precyzowania i dotrzymywania warunków umowy w całej pracy superwizyjnej. Kiedy grupa osiągnie pewien poziom zaufania, jeszcze wyraźniej będzie można zaobserwować, jak ważny jest kontrakt działający na rzecz promocji bezpieczeństwa, ustalania jasnych granic, zachowaniu poufności i tworzenia przestrzeni

do rozwoju dzięki obserwacji innych i uczestnictwu jako uczący się. Ustalenie „złotych zasad” pozwoli każdemu zorientować się od samego początku, jaki może być jego świadomy wkład jako uczestnika i jako obserwatora i jako współ-superwizującego. Na przykład, czy członkowie SOS powinni podać rzeczywiste imiona swoich superwizowanych? Osoby te mogą być obecnymi lub przyszłymi kolegami, więc wszelkie wątpliwości towarzyszące procesowi superwizji muszą zostać omówione z troską i szacunkiem dla ich reputacji.

Dobre obyczaje grupy SOS są tak samo obowiązujące, jak w każdym procesie superwizyjnym: poświęcenie każdemu podobnej ilości czasu, poszanowanie dla różnic i odkrywanie ich z zaciekawieniem, oferowanie wsparcia i stawianie nowych wyzwań. Zabiegi te przyczyniają się do tworzenia przestrzeni zaufania w grupie. Bardzo dobrze jest współpracować z grupą SOS posiadającą różnorodne doświadczenia i reprezentującą różne perspektywy, co znacząco wpłynie na ilość możliwych odpowiedzi do przemyślenia, zaakceptowania lub odrzucenia, tak, że uczestnik SOS może spojrzeć na siebie i swoje relacje superwizyjne oczami innych.

#### STUDIUM PRZYPADKU: OPIEKA NAD WŁASNYM ROZWOJEM

Sharon, początkujący superwizor, omawiała przypadek swojej superwizowanej, którą była praktykantka odbywająca kurs doradztwa, której matka zmarła w trakcie tego kursu. Stażystka potrzebowała wypracować godziny praktycznego doradztwa, ale dla Sharon było niejasne, czy przypadkiem żałoba nie wpłynęłaby na jej klientów, gdyby kontynuowała z nimi pracę. Opiekun praktykantki nie powiedział jej, aby

przerwała pracę. Poruszone kwestie na grupie SOS dotyczyły rozważań, czy w tym przypadku stażystka dbała o siebie, i jak dalsza praca wpłynęłaby na jej pracę z klientami. Ale kluczowym problemem było to, że Sharon miała własne doświadczenia związane z utratą, co miało znaczący wpływ na jej reakcję. Podeszła do zagadnienia bardziej osobiście, że aby uniknąć „wypalenia”, superwizorzy i terapeuci potrzebują czasu, aby poradzić sobie z wszelkimi reakcjami. Sharon powiedziała: „Po otrzymaniu wsparcia, którego potrzebowałam, mogę przekazać to superwizowanej, pozwalając jej na kontynuowanie pracy do czasu przepracowania wymaganej w kursie liczbie godzin doradztwa.”

Początkujący superwizorzy mogą również doświadczyć możliwości zadawania pytań wprost: w imieniu swoich klientów, opowiedzieć jak idzie praca. Jest to bardzo ważne. Tchórzostwo i brak otwarcia nie ułatwią rozwoju i nabywania kompetencji do samodzielnego wykonywania obowiązków.

Dylematy etyczne są kluczowym obszarem analiz podczas spotkań SOS. Superwizor w grupie koleżeńskiej napisał:

„Umowy, etyka, granice, poufność i prawo: to były częste tematy w naszej grupie SOS, w szczególności w odniesieniu do nakładania się granic, które były częstym wątkiem na niemal każdym spotkaniu. Dowiedziałem się, że poufność i granice są bardzo skomplikowane, szczególnie w małej społeczności; analiza każdego przypadku pod względem merytorycznym oraz zachowanie szczególnej uwagi przy etycznym postępowaniu z podopiecznym: czy interesy klienta i superwizowanego są wystarczająco chronione.”

*(Posiadacz Dyplomu w Superwizji, Cambridge Supervision Training)*

## Czas refleksji

---

Osobiste sytuacje przedstawione powyżej podkreślają wartość SOS, szczególnie dla rozwoju osobistego i etycznego rozwiązywania problemów. Jeśli miałeś własne doświadczenia z SOS, jakie były jej zalety i wady? Jakie są Twoje przemyślenia i odczucia na temat tworzenia lub przystąpienia do grupy SOS?

## SOS jeden-na-jednego

W niektórych organizacjach i środowiskach, mało prawdopodobne jest utworzenie grupy SOS, chociażby z powodów finansowych. SOS jeden-na-jednego jest przydatna i może być łatwiejsza do zorganizowania dla specjalistów praktykujących w obszarach wiejskich lub dla tych, którzy nie mogą uczestniczyć w grupie SOS z powodu obowiązków zawodowych. W zaciśniętej relacji jeden-na-jednego możliwe jest rozważenie bardziej osobiście swojego własnego wpływu na trudności w relacjach z superwizowanymi, twojej zdolności adaptacji (patrz rozdział 3) i skuteczności twojej pracy, a tym samym poznanie, czy wyrządzasz częściej krzywdę niż dobro. Regularne spotkania z superwizowanymi i SOS to dwa główne sposoby, aby mieć nad tym kontrolę. Niektóre organizacje zmuszają pracowników do zajmowania niemożliwych pozycji z powodu presji czasu i niemożności zwolnienia pracownika, tak aby mógł uczestniczyć w spotkaniu, ponieważ jest on stale potrzebny na miejscu. Zdarza się też, że organizuje się grupy SOS dla kolegów

reprezentujących więcej niż jedną dyscyplinę zawodową. Nie jest niczym niezwykłym, że taka grupa spotyka się zbyt rzadko, w zbyt krótkim czasie, bez regularnej obecności uczestników, obejmuje ludzi o różnych statusach władzy i pozycjach zawodowych, pracujących na różnych kodeksach etyki zawodowej. Grupa konsultacyjna SOS może wspierać cię również w negocjacjach z kierownictwem, przy tworzeniu kontraktów i realistycznych programów superwizyjnych oraz planowaniu regularnych spotkań, żeby móc określić, jak bardzo i czy w ogóle przynosi to korzyści organizacji i klientom.

### **Czas refleksji**

---

Jakie trudności i wyzwania mogą wystąpić w przypadku prowadzenia superwizji w twoim miejscu pracy? Jakie są możliwości wprowadzenia grupy SOS lub jeden-na-jednego?

### **Zalecana literatura**

Henderson, P. (2009) *A Different Wisdom: Reflections on Supervision Practice*. London: Karnac Books.

W rozdziale 18 przeanalizowano SOS szczegółowo opisując, jak zachęcić superwizorów do tworzenia przestrzeni pełnej energii i jak monitorować ich działania.

# ROZDZIAŁ 15

## Zakończenie i rozpoczęcie

### **Kluczowe punkty**

- ➔ Tematy poruszane na zakończenie superwizji mogą obejmować doświadczenie utraty.
- ➔ Dyskusja na temat zakończenia procesu jest ważną częścią pierwotnego kontraktowania.
- ➔ Dając czas na refleksję w trakcie zakończenia procesu można ułatwić zamknięcie superwizji.

Ostatnie strony tej książki przeznaczone są na omówienie znaczenia sesji zamykającej relację superwizyjną. Podsumowanie każdej relacji wywołuje różne reakcje emocjonalne u osób i zespołów, często skupiając się na kwestii doznanej straty. Może dlatego celowym jest omówienie sposobu zakończenia w relacjach osobistych i zawodowych, jakże często unikane, lub poruszane tylko krótko na końcu.

Istnieje wiele rodzajów zakończenia superwizji. Zakończenia te obejmują antycypowane wcześniej ustalenia co do czasu, organizacji i przebiegu procesu superwizji, kiedy superwizowani

kończą szkolenie lub staż lub osiągają nowy etap rozwoju zawodowego. Sytuacje nieuzgodnione wzajemnie lub nie zaplanowane z wyprzedzeniem mogą wystąpić, gdy superwizor lub superwizowany wyprowadza się, rozchoruje się lub – najbardziej niespodziewanie – kiedy umiera. Jeśli istnieją poważne przeszkody w relacjach superwizyjnych lub jeżeli wydaje się, że jest nie do pogodzenia rozbieżność pomiędzy tobą a twoim superwizowanym, może być bardzo trudne, a nawet niemożliwe, osiągnięcie ustaleń zawartych w kontrakcie. Tak więc, może się to wydawać sprzeczne, ale omawianie sposobów zakończeń relacji na samym początku kontraktowania sesji superwizji jest cennym elementem zapewnienia bezpieczeństwa i efektywnej pracy. Oto kilka przykładów pytań, które mogą być zastosowane:

Co jest dla ciebie ważne, gdy zaczniesz planować zakończenie?

Jak często powinniśmy omawiać czas spędzony razem i uzgodnić długość trwania naszej umowy?

Jeżeli nasza umowa superwizji musi zakończyć się wcześniej niż planowano, jakie możliwości mamy, aby zapewnić dobre samopoczucie naszych klientów i samego siebie jako profesjonalisty?

Istnieją praktyczne działania administracyjne, które trzeba podjąć na koniec relacji superwizyjnej; na przykład, zniszczenie notatek po odpowiednim czasie lub ich bezpieczna archiwizacja. Możesz wybrać superwizowanemu zagadnienia do analizowania i omawiania na innej sesji superwizyjnej. Często konieczne jest napisanie raportów lub referencji. Mniej praktycznie, możesz po prostu

chcieć świętować, jeśli superwizowany pomyślnie ukończył sesję lub dostał upragnioną pracę.

Na proces kończenia relacji superwizji należy poświęcić dużo czasu i miejsca, zwłaszcza, gdy występowały wcześniej trudności lub rozbieżności w pracy. Prośenie swoich superwizowanych o recenzję, co poszło dobrze w superwizji, a co mogłoby pójść następnym razem lepiej, pozwala na zachowanie szacunku w procesie zamykania relacji. Podobnie podkreślenie mocnych stron i rozwoju, jakiego dokonał superwizowany przez okres wspólnej pracy pozwala połączyć przeszłość i przyszłość. Michael Carroll (1996, str. 114) określa to wymownie, gdy stwierdza, że „konieczność zamknięcia w superwizji jest złotą szansą na przewidywanie przyszłości, rozważając przeszłość”.

Książka ta ma na celu stać się praktycznym przewodnikiem, wspierającym twój rozwój w roli superwizora. Na zakończenie zapraszamy do refleksji nad własnym rozwojem i wiedzą w odniesieniu do superwizji. Co pobudziło twoją wyobraźnię najbardziej? Co sobie cenisz w swoich umiejętnościach i zdolnościach superwizyjnych zdobytych do tej pory? Jak mógłby twój aktualny superwizor (lub nowy!) pomóc rozwijać twoje praktyczne umiejętności i rozszerzyć twoją wiedzę teoretyczną?

Mamy nadzieję, że w tej książce udało nam poddać kilka pomysłów, które możesz w przyszłości rozważać, stosować i rozwijać. Teraz życzymy wielu sukcesów w twojej niekończącej się podróży praktykującego superwizora.



## Zalecana literatura

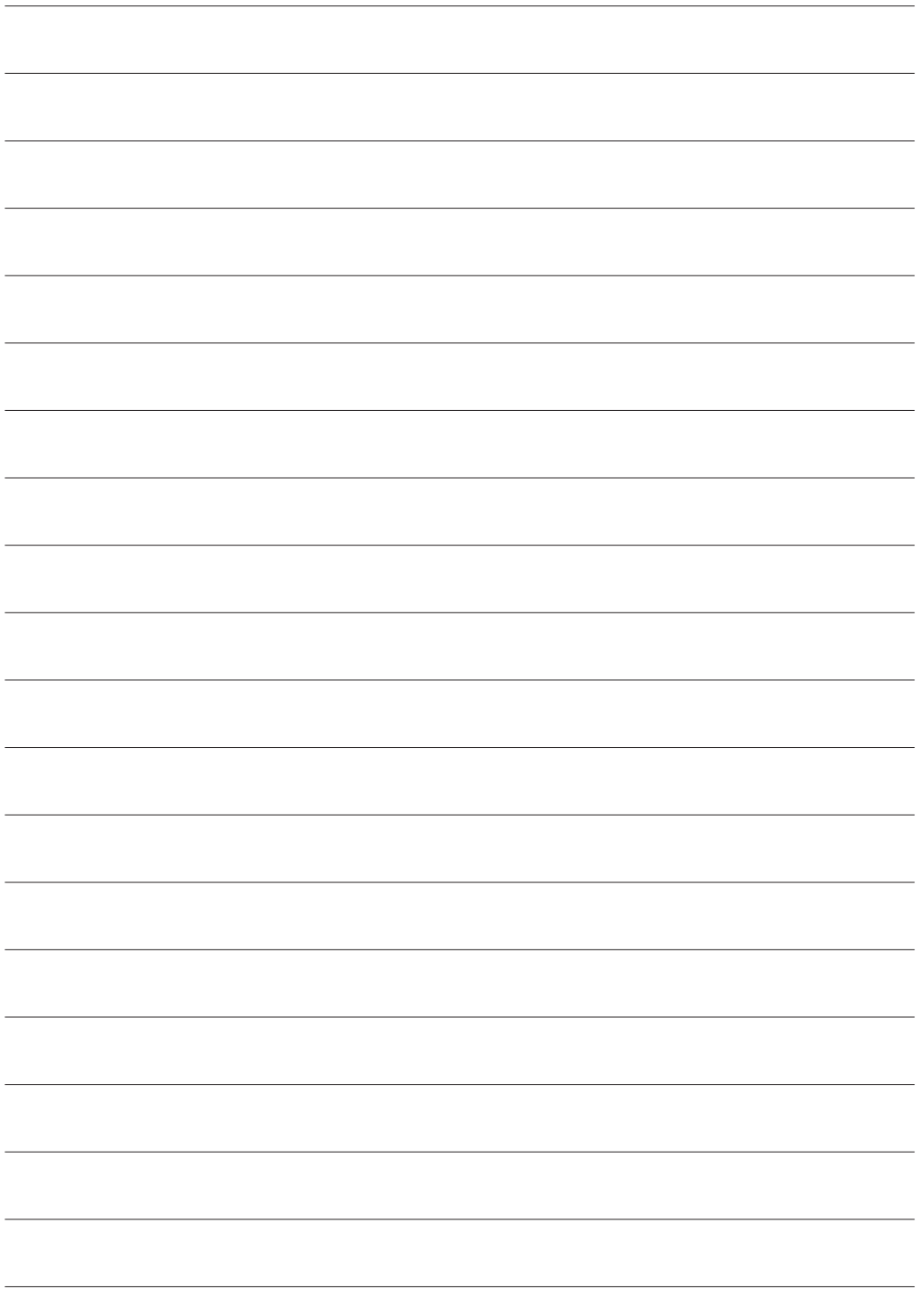
Copeland, S. (2005) *Counselling Supervision in Organisations: Professional and Ethical Dilemmas Explored*. Hove: Routledge.

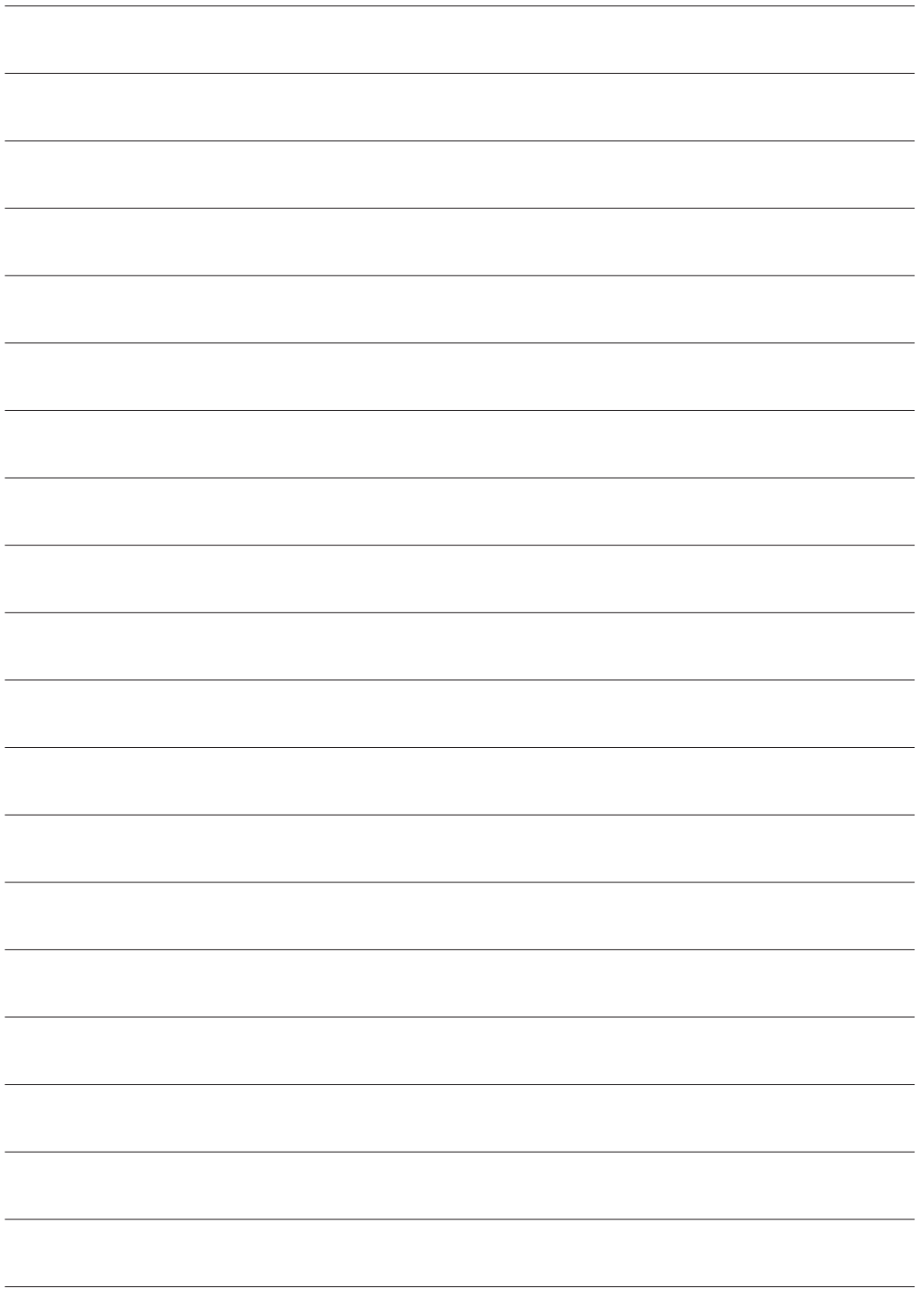
W rozdziale 11 (s.172–89) „Zakończenie i nowy początek w superwizji” przedstawiono znaczenie jasnych procesów kończących superwizję, w szczególności odnoszących się do organizacji.

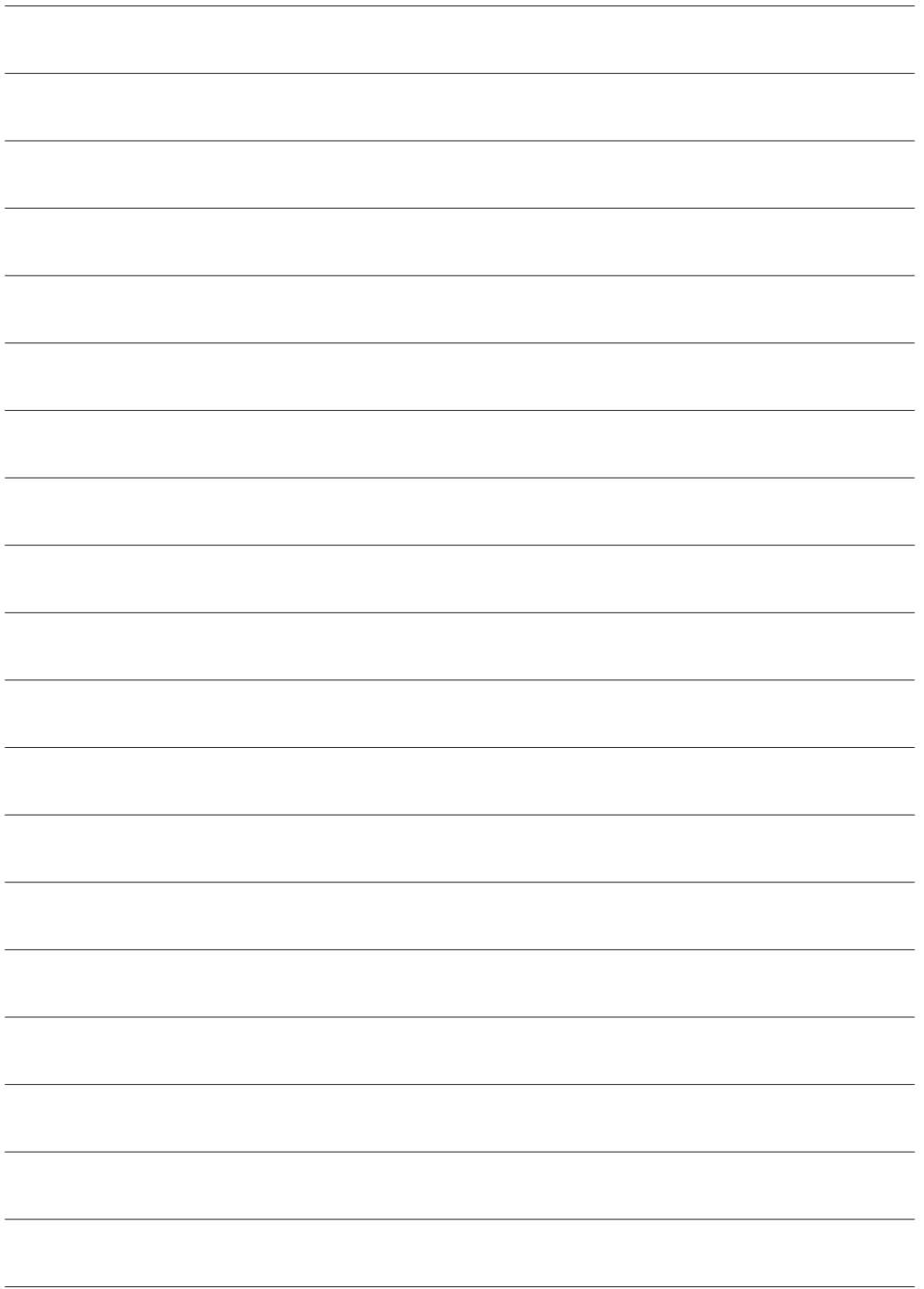
Henderson, P. (2009) *A Different Wisdom: Reflections on Supervision Practice*. London: Karnac Books.

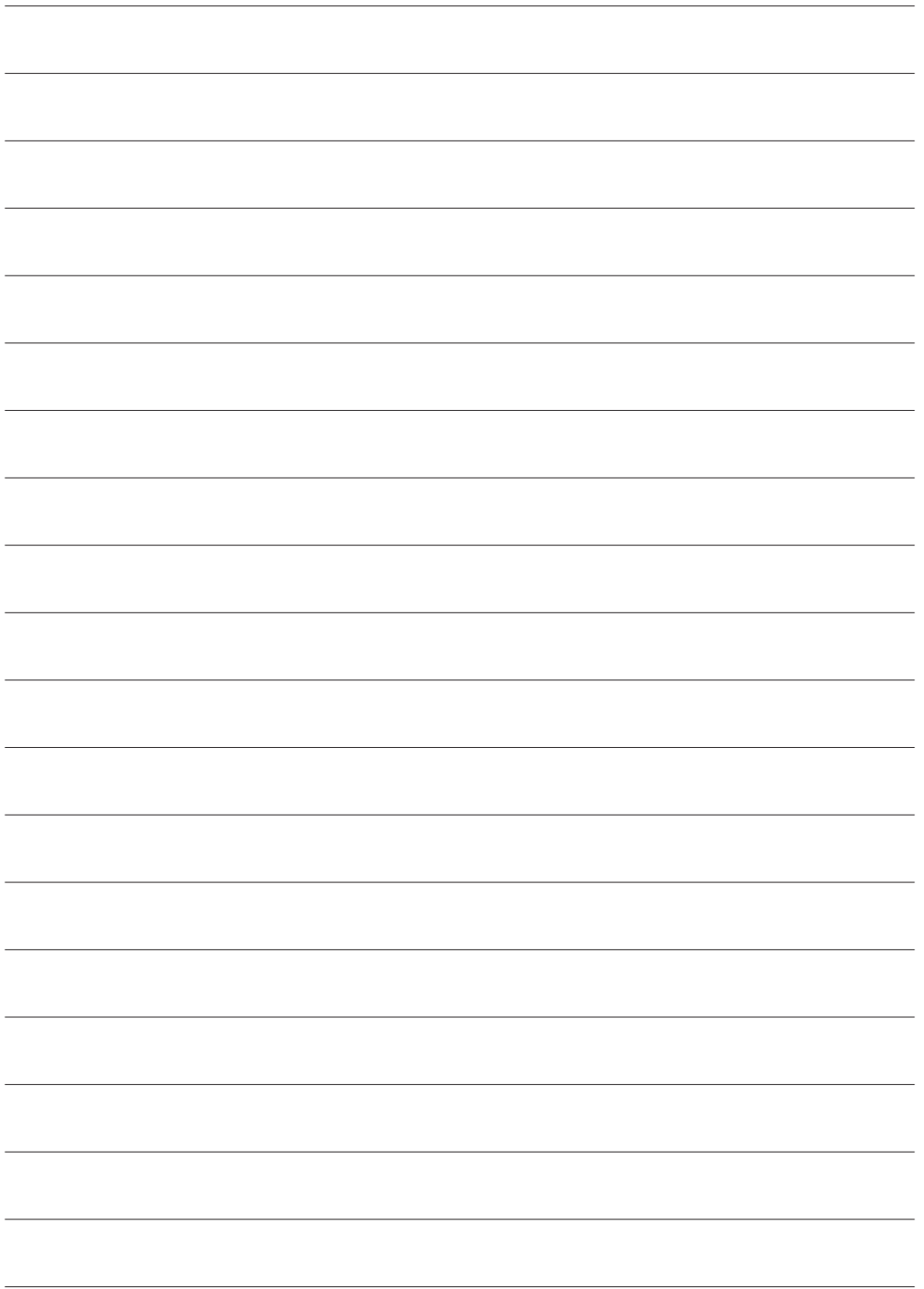
W rozdziale 17 omówione zostały zakończenia i przejścia, uwzględniając mieszankę osobistych i zawodowych problemów, które wpływają na przebieg zakończenia procesów superwizyjnych.

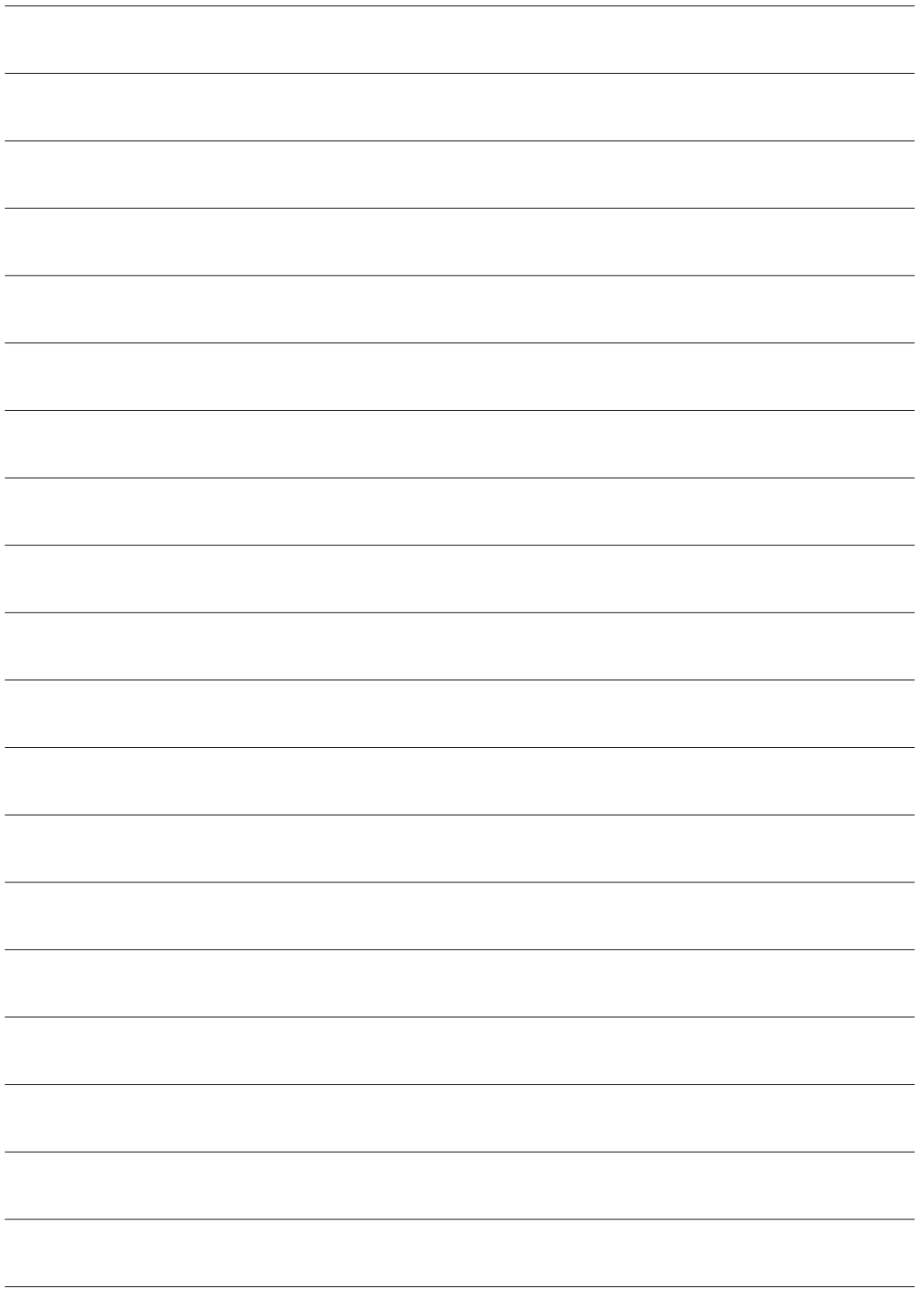


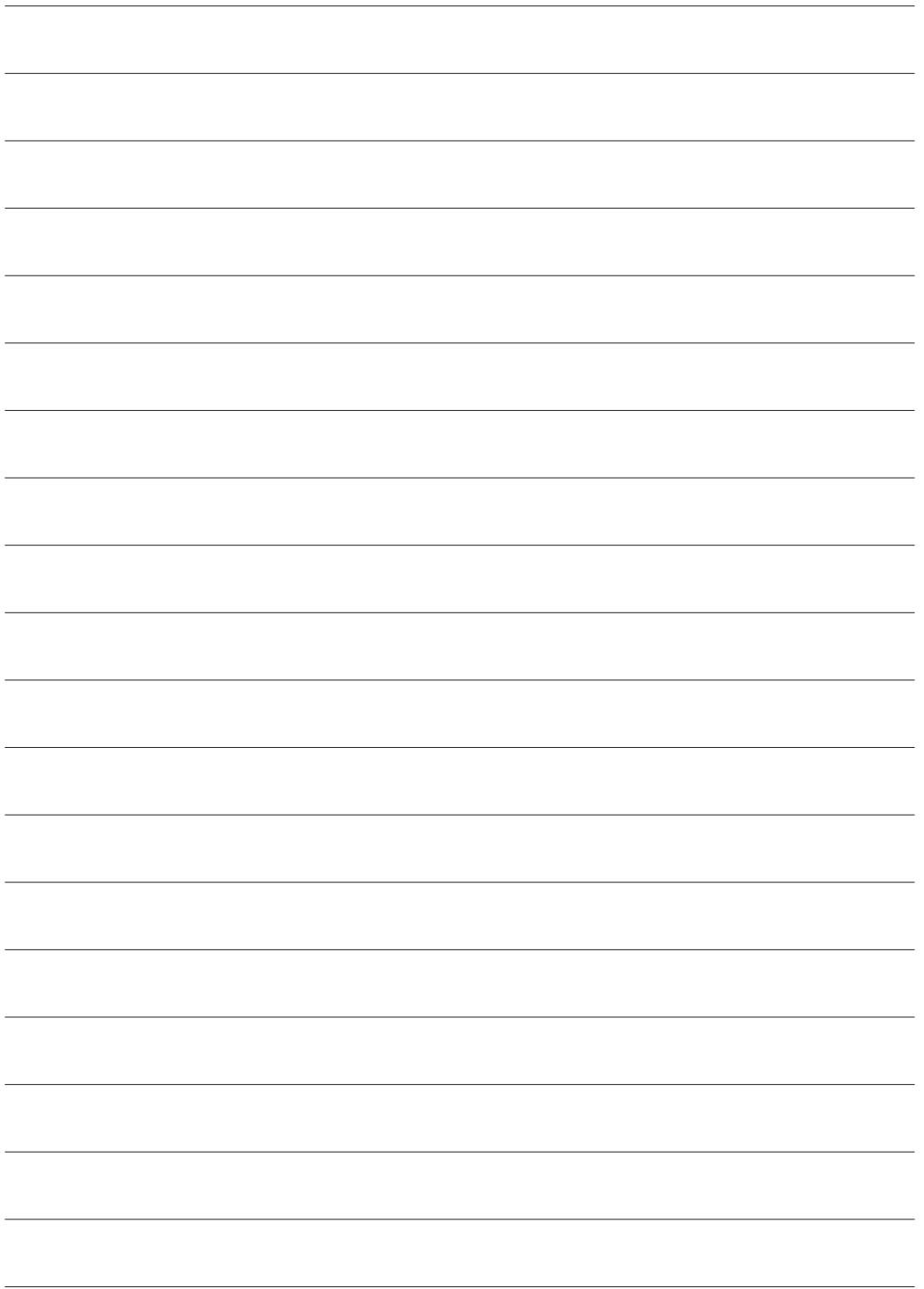




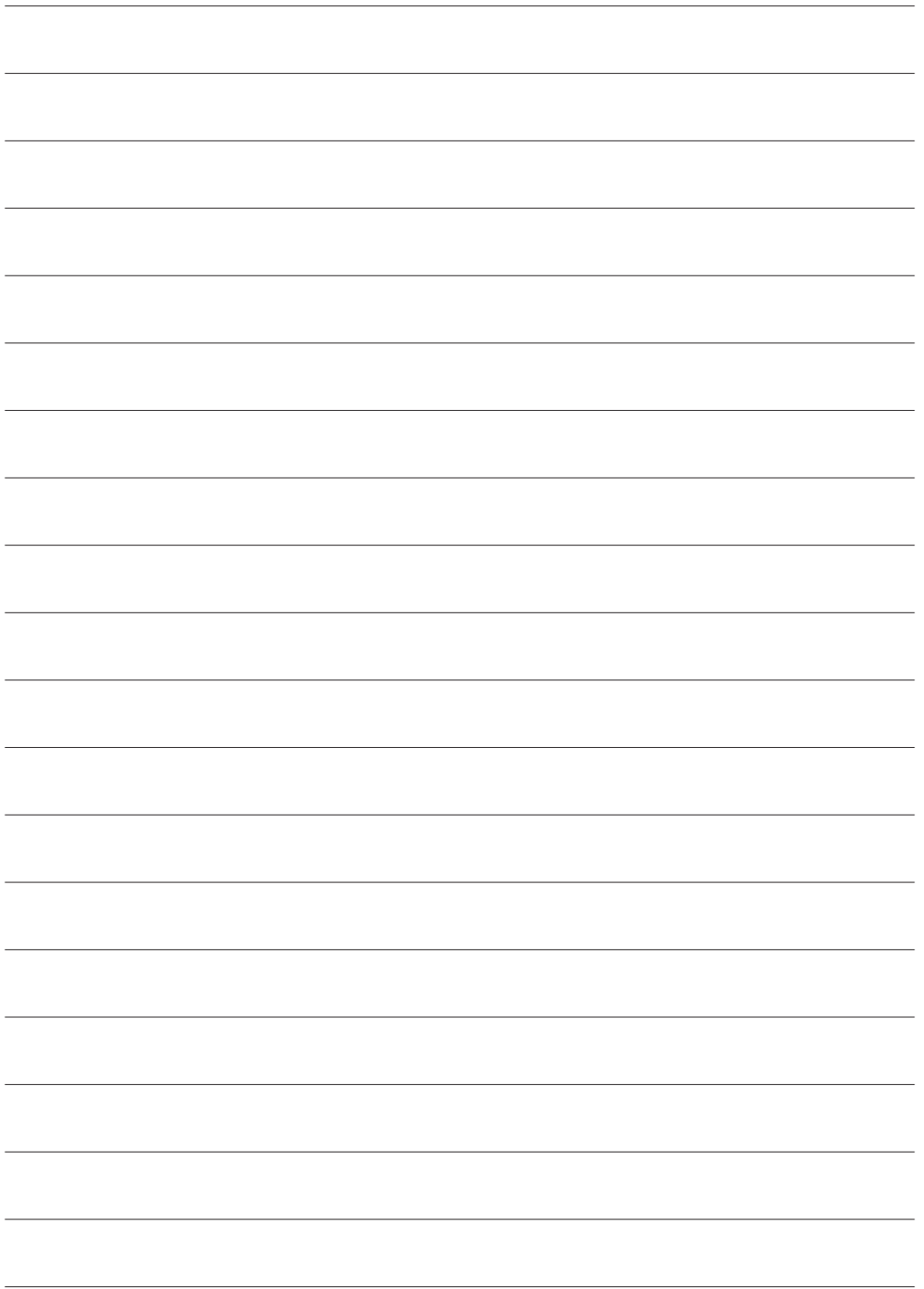












## O projekcie

Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich jest realizatorem projektu systemowego pt.: „Szkolenia e-learningowe z nowatorskich metod pracy socjalnej i publikacja specjalistycznej literatury z zakresu polityki społecznej i pracy socjalnej”, który jest realizowany w ramach Działania 1.2 Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej POKL, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Celem ogólnym projektu jest przybliżenie oraz poszerzenie wiedzy wśród pracowników instytucji pomocy i integracji społecznej z nowatorskich metod i technik pracy socjalnej.

Projekt zakłada opracowanie oraz przetłumaczenie specjalistycznej literatury dotyczącej pomocy i integracji społecznej, w tym w szczególności nowatorskich technik i metod pracy socjalnej, jak również przygotowanie oraz realizację szkolenia e-learningowego z nowatorskich metod i technik pracy socjalnej z osobami korzystającymi ze świadczeń pomocy społecznej.

Projekt skierowany jest do pracowników Instytucji Pomocy i Integracji Społecznej do których należą w szczególności: regionalne ośrodki polityki społecznej, powiatowe centra pomocy rodzinie, ośrodki pomocy społecznej, domy pomocy społecznej, placówki specjalistycznego poradnictwa w tym rodzinnego, ośrodki wsparcia, ośrodki interwencji kryzysowej, centra integracji społecznej, kluby integracji społecznej.

Założeniem projektu było wydanie serii publikacji - literatury specjalistycznej z zakresu polityki społecznej i pracy socjalnej, w tym nowatorskich metod i technik pracy socjalnej.

Centrum RZL wyraża nadzieję, że lektura 20 publikacji książkowych oraz 10 dotychczas niewydanych w Polsce tłumaczeń angielskojęzycznych zagranicznych publikacji książkowych spotka się z dużym zainteresowaniem pracowników socjalnych. Możliwość wykorzystania w codziennej pracy wiedzy merytorycznej o różnorodnej tematyce, a także umiejętności organizacyjnych prezentowanych w wydanej serii publikacji przyczyni się do podniesienia jakości działań w bezpośrednim kontakcie i pracy z klientami, a tym samym korzystnie wpłynie na podniesienie jakości funkcjonowania Instytucji Pomocy i Integracji Społecznej a tym samym na postrzeganie w społeczeństwie zarówno samych Instytucji, jak i ich pracowników.

Wydawca: **Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich**  
Aleje Jerozolimskie 65/79, 00-697 Warszawa  
Tel.: 22 237 00 00 | Fax: 22 237 00 99 | e-mail: sekretariat@crzl.gov.pl | [www.crzl.gov.pl](http://www.crzl.gov.pl)

ISBN 978-83-7951-301-7 (seria)  
978-83-7951-329-1 (28)

Publikacja bezpłatna



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.