

Anna Dudak
Ewa Sarzyńska

SUPERWIZJA JAKO DZIEDZINA DORADZTWA ZAWODOWEGO

Zmiany na rynku pracy, bezrobocie, wzrastająca stale liczba informacji na temat zawodów i dróg kształcenia oraz fakt, że człowiek nie może być fachowcem we wszystkich dziedzinach życia, powodują powstawanie coraz to nowych form doradztwa zawodowego. Jest ono w Polsce szczególnie potrzebne, gdyż w trakcie reform obejmujących prawie każdą dziedzinę życia ludzie odczuwają boleśnie swoje zagubienie wśród zmian. Ich dotychczasowe doświadczenia są zupełnie nieprzystające do nowej, obcej im rzeczywistości. Poważne zmiany pozbawiają poczucia stabilizacji duże grupy zawodowe i z tego faktu wynika potrzeba przybliżenia specyfiki pracy doradczej.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji doradztwa zawodowego. Dla potrzeb tej pracy przyjmujemy za Bańką, że „doradztwo zawodowe jest procesem pomagania ludziom w osiągnięciu lepszego zrozumienia siebie samego w odniesieniu do rodzaju pracy i środowiska pracy, w odniesieniu do wyboru właściwego zawodu, zmiany zatrudnienia oraz właściwego dostosowania zawodowego”¹. Termin ten często używany jest zamiennie z poradnictwem zawodowym. Autorzy zajmujący się tą problematyką wyróżniają dwa rodzaje doradztwa profesjonalnego: *sensu stricto*, tj. należące do zawodów konsultingowych oraz doradztwo profesjonalne *sensu largo*, tj. takie, które jest funkcją będącą częścią składową innej roli zawodowej, jak pośrednika pracy, lekarza, nauczyciela².

Trudności w sprecyzowaniu obszarów działalności doradcy wynikają przede wszystkim ze zróżnicowanych oczekiwań klientów w stosunku do doradców, również różnie rozumiane są podstawowe zadania doradcy zawodu w rozmaitych placówkach³.

W krajach zachodnich, np. w USA, we Włoszech, Holandii, Szwecji, Anglii czy Niemczech, problematyka związana z poradnictwem zawodowym ma swoje należne miejsce, a zawód „doradca zawodu” jest usankcjonowany prawnie i wykonywany od wielu lat. W Polsce zawód ten powstał dopiero w 1995 r. i został

¹ A. Bańka, *Zawodoznawstwo, doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy*, Poznań 1995, s. 23.

² *Ibidem*, s. 24.

³ B. Wojtasik, *Warsztat doradcy zawodu*, Warszawa 1997, s. 10-11.

opisany w *Klasyfikacji zawodów i specjalności*. Ujęty jest w wielkiej grupie zawodów pt. „Specjaliści do spraw osobowych i rozwoju zawodowego”, do której prócz doradcy zawodu należą również: analityk pracy, doradca pracy, mediator, specjalista ds. rekrutacji pracowników, specjalista ds. szkolenia i rozwoju zawodowego i specjalista ds. wynagrodzeń⁴. W tym miejscu może należałoby zastanowić się, czy nie warto wzbogacić tej klasyfikacji jeszcze o zawód superwizora.

W niniejszej pracy chcielibyśmy przybliżyć specyficzną formę doradztwa jaką według nas jest superwizja. Pojęcie to jest coraz częściej stosowane przez specjalistów zajmujących się doradztwem. Mianem superwizji określa się różne działania psychologiczno-społeczne w ramach poradnictwa w miejscu pracy, współpracy zawodowej, praktycznego instruktażu itd., które odbywają się między superwizorem a osobą superwizowaną lub grupą. Dotyczy ona problemów interakcyjnych, grupowych i instytucjonalnych. Zajmuje się pragnieniami, motywacją i planami jednostek, par, grup, zespołów współpracowników i oddziałów. Koncentruje się na formułowaniu przejrzystych kryteriów sukcesu. Przedmiotem superwizji jest przede wszystkim praca zawodowa osoby superwizowanej. Istotny jest zwłaszcza jej stosunek do trudności, jakie napotyka w pracy zawodowej. Często również omawia się relacje między osobą superwizowaną a współpracownikami, przełożonymi, przedstawicielami innych firm i instytucji. Grupy zawodowe, których najczęściej dotyczy superwizja, to nauczyciele, wychowawcy, pracownicy socjalni, prawnicy, wykładowcy, lekarze, pielęgniarki, psychologowie, terapeuci, przełożeni. Jest więc skierowana do osób zawodowo związanych z niesieniem pomocy⁵.

Superwizja jest pomocna w kształtowaniu zachowań zawodowych w taki sposób, aby zwiększyć fachowe i osobiste kompetencje pracowników. Pomaga ona zrozumieć i pokonywać konflikty na polu zawodowym, organizować pracę w taki sposób, aby sprostać stawianym przez pracodawcę wymaganiom. Umożliwia lepsze rozumienie własnych motywacji zawodowych. Warto tu nadmienić, że jest pomocna zwłaszcza w sytuacjach podejmowania pierwszej pracy zawodowej. W pracy z osobami rozpoczynającymi pracę ważne jest pokazanie im sposobów łączenia wiedzy teoretycznej wyniesionej ze szkoły z wymaganiami zawodowymi. Wśród osób korzystających z superwizji znajdują się też ludzie bez zawodu, poszukujący możliwości przekwalifikowania, mający problemy ze znalezieniem pracy.

Pojęcie superwizji było dotychczas wykorzystywane najczęściej w psychoterapii, gdzie uchodzi za najpowszechniejszą, najważniejszą i prawdopodobnie najbardziej efektywną metodę uczenia psychoterapii. Polega ona na regularnych

⁴ *Klasyfikacja zawodów i specjalności*, opracował zespół pod kier. J. Kurjantuka, Warszawa 1995, t. V, s. 486-487.

⁵ J. Fengler, *Pomaganie mężczyznom. Wypalenie w pracy zawodowej*, Gdańsk 2000, s. 169-171.

spotkaniach szkolącego się terapeuty i superwizora, podczas których szkolący się relacjonuje prowadzoną przez siebie terapię, a superwizor to komentuje. W tym ujęciu superwizja może dotyczyć problemów pacjenta, procesu terapeutycznego lub przeżyć i funkcjonowania psychoterapeuty⁶.

Ponieważ superwizja jest pewną formą doradztwa skierowaną na pracę z ludźmi dorosłymi, powinna się znajdować w obszarze zainteresowań andragogów. Rozwój technologii i niezmiernie szybko zmieniające się nowe zadania stawiają kadrze kierowniczej i pracownikom ogromne wymagania. Łatwość uczenia się, wykazywanie się dużą inwencją i szybkością działania stają się coraz ważniejszymi, strategicznymi czynnikami dla firm i organizacji, które chcą odnieść sukces na rynku. Tendencja ta będzie się nasilała w obliczu spłaszczenia hierarchii zmian zasad kierowania, jak również w obliczu wzrostu znaczenia zespołów zadaniowych i grup projektowych. Obok dalszego doskonalenia i płynnego ukierunkowywania fachowych kompetencji uwarunkowania osobowościowe i zdolność do pracy w zespole stają się coraz bardziej znaczące. To nasilone przebywanie i współpraca z innymi zwiększa również wymagania w stosunku do siebie. Praca w najróżniejszych zależnościach i stosunkach zawodowych sprawia, że człowiek wystawiony jest często na różne obciążenia, które wymagają profesjonalnego opracowania i pomocy. Superwizja jako pewien rodzaj serwisu może przyczynić się zarówno do lepszego wykonywania pracy, jak i do rozwoju zawodowego pracowników.

W literaturze przedmiotu wymieniane są różne rodzaje superwizji:

- 1) indywidualna – dotyczy jednostek rozpoczynających pracę, pracowników z objawami wypalenia zawodowego czy kadry kierowniczej;
- 2) *team supervision* (superwizja zespołowa) – przeznaczona dla grup lub zespołów pracujących w jednej instytucji albo nad określonym projektem;
- 3) grupowa – przeznaczona dla osób z różnych instytucji, wyrażających chęć rozwiązywania swoich problemów w grupie osób niezwiązanych ze sobą stosunkiem pracy czy innymi zależnościami;
- 4) nastawiona na program, służąca podniesieniu efektywności pracy zespołu w celu zrealizowania danego projektu; ważne jest w tym przypadku, aby superwizor posiadał fachowe kompetencje w dziedzinie, w której ten zespół pracuje;
- 5) interwizja – jest to zazwyczaj spotkanie praktyków, którzy widują lub zbierają się w pewnych odstępach czasu, wymieniają doświadczenia praktyczne i w ten sposób poprawiają jakość swojej pracy; pracują bez superwizora; są to np. lekarze omawiający stosunki na osi lekarz-pacjent.

Początki pracy superwizyjnej można odnaleźć w amerykańskiej służbie społecznej, gdzie oznaczała ona nadzór administracyjny i koordynację pracy podle-

⁶ M. Lis-Turlejska, *Szkolenie w psychoterapii*, w: *Psychoterapia. Szkoły, zjawiska, techniki i specyficzne problemy*, red. L. Grzesiuk, Warszawa 1995, s. 439.

głej jednostki sprawowaną przez jej zwierzchników. Była więc raczej inspekcją niż superwizją w dzisiejszym rozumieniu tego pojęcia. Dopiero w latach dwudziestych XX wieku superwizja stała się poradnictwem i wsparciem kompetencji zawodowych pracowników. Aspekt kontroli instytucjonalnej został przy tym zachowany, ponieważ funkcje superwizyjne sprawują czasem przełożeni. Coraz częściej obserwuje się odejście od funkcji kontrolnej poprzez oddzielenie interesów osoby prowadzącej superwizję od instytucji zarządzającej. W odniesieniu do terapeutów superwizja jest obowiązkowym etapem zdobywania doświadczenia zawodowego⁷.

Na początku lat osiemdziesiątych XX wieku w Europie zorganizowano regularne kształcenie w zakresie superwizji w pracy socjalnej i pedagogicznej. Początkowo funkcjonowały różne programy kształcenia. Obecnie następuje standaryzacja, ponieważ w 1997 roku powołano Europejski Związek Superwizorów, który zrzesza ośrodki kształcące superwizorów. Kwalifikacje w tym zakresie można zdobyć na uniwersytecie w Salzburgu lub w Krajowym Instytucie dla Dorosłych w Strobl. Jest to szkolenie na poziomie studiów podyplomowych, które trwają około trzech lat (450 godz.). W programie nauczania superwizorów znajdują się takie obszary tematyczne, jak: postrzeganie własnej osoby i innych, proces grupowy i współdziałanie grup, wpływ czynników instytucjonalnych na pracę, rozpoznawanie problemów, poznawanie i opanowywanie różnych technik stosowanych w superwizji, ramowa organizacja działalności superwizyjnej. Formy nauczania to treningi służące autoanalizie, poszerzaniu pola postrzegania samego siebie i innych, zrozumieniu procesów zachodzących w grupie i wypróbowaniu nabytych umiejętności interwencyjnych, symulacje dotyczące analizy przypadków i służące wypracowaniu właściwych strategii działania, wykłady dotyczące obszaru wiedzy teoretycznej, opracowywanie własnych doświadczeń ze stosowania superwizji. Warunkiem przyjęcia jest ukończenie studiów wyższych o profilu humanistycznym, minimum 5 lat stażu pracy w placówkach oświatowych, wiek od 27 lat, własne doświadczenia związane z superwizją jako uczestnika (minimum 60 godz.), dodatkowe długoterminowe kursy metodyczne, analiza własnych możliwości⁸.

Superwizja wymaga rozległej wiedzy wspartej doświadczeniem życiowym i zawodowym, a także znajomości technik i metod niezbędnych do wykonywania tego zawodu. Osoba, która zgłasza się do superwizora, przedstawia mu przypadki z własnej praktyki, które są analizowane, następuje identyfikacja błędów, stawiane są hipotezy na temat przypadku i planowane są działania alternatywne w przyszłych analogicznych sytuacjach. Superwizja może opierać się na różnych

⁷ J. Fengler, *op. cit.*, s. 171.

⁸ Supervision in Europe, ANSE. Ausbildung zum Supervisor / zur Supervisorin im Bildungsbereich 1997-2000.

założeniach teoretycznych, np. teorii organizacji, terapii behawioralnej, gestalt czy terapii systemów⁹.

Często wykorzystywanymi technikami w superwizji są:

1. **Pytania cyrkulacyjne**, czyli pytania obracające się wokół tego samego problemu, ale zadawane w różny sposób, np. Jak widziałbyś to przed pięciu laty? Jak widzi to twoja matka? Jak widzą to inni? Zadaniem jest spojrzenie na problem z różnego punktu widzenia, bowiem uzyskanie różnych perspektyw ułatwia stawianie dalszych pytań.

Superwizor zachowuje neutralność, unika wartościowania osób, stara się akceptować, każdy wybiera rozwiązanie dla siebie. Trzeba pamiętać, że nie istnieje złe rozwiązanie. Każdy człowiek dąży ku jakiemuś celowi, który zgodny jest z jego interesem. Superwizor robi wszystko po to, aby zapewnić autonomię jednostki. Należy zauważyć, że dla pedagogów bardzo trudne jest nauczenie się takiej postawy, ponieważ zazwyczaj posiadają oni wiedzę, co jest właściwe i jak prowadzić innych ku temu. Najważniejsze jest, aby nie podawać gotowego rozwiązania, gdyż nasze rozwiązanie nie musi być dobre dla innej osoby. Dla superwizora nie jest ważne, aby osoba doszła do takiego rozwiązania jakiego on widzi, ale aby znalazła najlepsze dla siebie.

2. **Rzeźba**, która jest opisem wielopłaszczyznowym. Może to być rzeźba z krzesła, ustawianie na stole figurek, kostek – wszystko po to, aby pobudzić naszą wyobraźnię. Sporządzanie obrazu sytuacji w formie wizualnej np. rzeźby czy rysunku pozwala dostrzec nowe możliwości rozwiązania danego problemu, współzależności między poszczególnymi elementami problemu.

3. **Metafora**, która polega na tworzeniu obrazu opisującego daną sytuację. Dzięki tej technice można łatwo dotrzeć do pozostających w ukryciu rezerw. W czasie rozmowy superwizor może zadać następujące pytania: „Czy to jest podobne do...?”, „To mi przypomina...”. Jeśli osoba dostrzega podobieństwo, może dalej samodzielnie rozwijać tę metaforę, aż znajdzie skojarzenie, które naprowadzi ją na rozwiązanie danego problemu.

4. **Reframing**, technika ta polega na nadaniu problemowi nowego znaczenia. Często bywa tak, że istota problemu nie leży tam, gdzie w pierwszej chwili widzi ją klient, a problem, z którym się zwraca, nie jest tak istotny, bo ważniejsze jest dla niego jeszcze coś innego. Superwizor wykorzystujący tę technikę zawsze powinien pytać osobę, której pomaga, o to, co dla niej jest dobre, jakie osobiste korzyści dostrzega w danej sytuacji.

Praca superwizyjna powinna być skierowana na rezerwy. Charakterystyczne dla niej jest to, że w pierwszej kolejności określa się możliwości klienta, a nie obszary jego niemocy. Należy zwracać uwagę na to, co osoba potrafi, a nie czego nie umie. Ponadto w centrum uwagi nie jest stawiany problem tylko poszukiwanie różnych rozwiązań, bo to jest najważniejsze dla człowieka, który zwraca

⁹ J. Fengler, *op. cit.*, s. 172.

się o pomoc. Aby praca była efektywna i przejrzysta, istotny jest cel podejmowanych zadań. Po zakończonej pracy superwizor powinien ustalić czy cel został osiągnięty. Takie postępowanie gwarantuje szybkie osiągnięcie sukcesu.

Warto zwrócić uwagę na wymieniane w literaturze cechy, szczególnie cenione u superwizora. Jak podają Carifio i Hess

Idealny superwizor cieszy się poważaniem, jest zdolny do empatii, autentyczny, konkretny i jednoznaczny w swoich działaniach. Dysponuje wiedzą i doświadczeniem zarówno w dziedzinie psychoterapii, jak i superwizji, pracuje, określając przejrzyste cele i osiąga je, wykorzystując różnorodne metody uczenia się i techniki zbierania informacji. Idealny superwizor prezentuje postawę wspierającą, a nie krytyczną. Stosuje zróżnicowane metody w celu wywierania wpływu społecznego, wyłącznie z bezpośrednią i pośrednią informacją zwrotną. Superwizor taki nie jest ani przesadnie dyrektywny, ani przesadnie pasywny¹⁰.

Chcąc podsumować, możemy powiedzieć, że w wyniku zastosowania superwizji następuje podniesienie jakości pracy, potencjału ekonomicznego, organizacyjnego, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu. Superwizja ułatwia również rozwiązywanie konfliktów i pomaga uświadomić możliwości i kompetencje poszczególnych pracowników.

Potrzeba superwizji w ciągu ostatnich trzydziestu lat znacząco wzrosła wśród osób wykonujących zawody związane z udzielaniem pomocy. Osoby rozpoczynające pracę coraz bardziej są świadome tego, że dzięki fachowej pomocy ze strony doradców mogą lepiej i efektywniej wykonywać powierzone im obowiązki. W instytucjach umacnia się przekonanie, że superwizja, która początkowo zwiększa koszty i zabiera czas pracy, w dalszej perspektywie służy jednak podwyższeniu jakości pracy.

¹⁰ M. S. Carifio, A. K. Hess, *Was kennzeichnet den „idealen“ Supervisor?*, „Report Psychologie“ 5/6/1988, s. 18.