

Michał Szyszka

Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie

Kolegium Pracowników Służb Społecznych w Czeladzi

Zarządzanie superwizyjne

1. Wprowadzenie

Pomimo funkcjonowania w literaturze różnorodnych podejść do superwizji, pomimo istotnych różnic w zdaniach wobec kwestii organizacji jej procesów, a nawet dyskusji i sporów wobec rozwiązań szczegółowych⁶⁷ można zauważyć, iż odnośnie podstaw teoretycznych, a tym samym głównych celów procesu jesteśmy zgodni: superwizja powinna służyć przede wszystkim doskonaleniu umiejętności pracowników socjalnych, a tym samym, podwyższaniu jakości pracy. Superwizja w pracy socjalnej stanowi bowiem, wedle uogólnionego rozumienia, szczególną metodę doskonalenia sprawności pracowniczych (także zespołów, a w szerszym wymiarze instytucji), której istotą jest stały, oparty o profesjonalne relacje i zestandaryzowane narzędzia proces konsultacyjny (Nocuń i in., 1996). To właśnie superwizja jest metodą, która, pod warunkiem oparcia o profesjonalny wymiar relacji oraz odpowiednio dobrane narzędzia i właściwą atmosferę, może dostarczyć pracownikom, zarówno indywidualnie, jak również w zespołach zadaniowych współpracujących na co dzień, przestrzeni do refleksji, autorefleksji i wzajemnej konsultacji. Ma ona stwarzać możliwości rozwijania wiedzy, podwyższania jakości oraz efektywności pracy, znajdowania optymalnych rozwiązań zawodowych na rzecz pracy z klientami.

⁶⁷ Już na samym wstępie zaznaczyć trzeba, że jedna z istotnych kontrowersji dotyczy samego kierowania superwizyjnego i możliwości skutecznego wdrażania tego procesu. Zasadnicze kwestie tej kontrowersji zostaną w niniejszym tekście omówione.

2. Perspektywa integralna

Wskazując na istotę superwizji i akcentując takie aspekty działalności profesjonalnej jak podnoszenie jakości pracy i wsparcie metodyki, nie można oddzielać ich od szerszego kontekstu funkcjonowania instytucji pomocy społecznej. Każde działanie zawodowe pozostaje bowiem w ścisłych relacjach z kontekstem miejsca, środowiska i zarządzania nimi. Trudno w rzeczy samej byłoby mówić o podnoszeniu jakości pracy socjalnej, odrywając ją od kontekstu kultury organizacyjnej. Nie powinniśmy wskazywać na możliwości rozwijania nowych metod pracy z klientem, pomijając kwestie zarządzania zespołem oraz instytucją. Podobnie ma się kwestia wypalenia zawodowego pracowników socjalnych. Błędem jest oddzielanie tego problemu od kontekstu panującego w instytucji klimatu organizacyjnego i łączenie jej jedynie z kontekstem pracy z klientami. Mówimy wszakże o integralnym kontekście miejsca pracy, jakim jest kultura funkcjonowania instytucji, na którą składa się nie tylko specyfika pracy z grupami odbiorców (klientów), ale także wszystkie poziomy wewnętrznej komunikacji.

W prezentowanym w tym miejscu podejściu nacisk położono na integralny kontekst pracy i funkcjonowania instytucji pomocy społecznej - wedle poglądu, iż jakość pracy oraz świadczonych usług winna być rozpatrywana w nawiązaniu do kultury organizacyjnej i tak zwanego „życia instytucji”, w których pracownicy wraz z kierownictwem stanowią integralny zespół⁶⁸. Bardzo ważnym celem – zarówno w perspektywie kierownictwa wszystkich szczebli, jak również pracowników socjalnych jest zatem dobra komunikacja wewnątrz organizacji oraz dobra komunikacja instytucji z podmiotami zewnętrznymi i środowiskami. Przekładając się bezpośrednio na atmosferę, jakość i klimat pracy komunikacja ma zasadniczy wpływ na standardy świadczonych usług realizowanej pracy socjalnej, tym samym jej efektywność.

Specyfika przemian dokonujących się obecnie w instytucjach pomocy i integracji społecznej, związanych m.in. z procesem profesjonalizacji zawodu, dostępem do nowych narzędzi, dezyderatem współpracy z otoczeniem, oczekiwanymi wysokimi standardami świadczonych usług, presją ze strony opinii publicznej oraz mediów wymaga wszechstronnego przygotowania kadry - zarówno pracowników socjalnych, jak również kierowników. Wymaga ciągłego rozwoju zawodowego, kreatywności, otwartości na zmiany i gotowości do ich wdrażania, a przede wszystkim podnoszenia standardów pracy

⁶⁸ Szeroko na ten temat: C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Warszawa 2002.

i komunikacji oraz ciągłej ewaluacji realizowanych działań. Ewaluacja powinna obejmować nie tylko pracę socjalną i świadczone bądź realizowane usługi, ale także szersze aspekty: pracę kierowników, procedury, sprawność i tempo działania, jakość współpracy wewnątrz instytucji oraz wewnątrz komórek i zespołów zadaniowych. W kontekście tych aspektów znakomicie sprawdzać się może superwizja w swym szerokim znaczeniu oraz kierowanie superwizyjne, które może być wykorzystywane jako skuteczne narzędzie efektywnego zarządzania instytucjami udzielającymi pomocy i wsparcia, zwłaszcza w warunkach dynamicznie zmieniających się realiów życia społecznego. Superwizja, jeśli stanowi integralną część funkcjonowania jednostki oraz jeśli towarzyszy jej atmosfera otwartości i wspierania kadr przez kierownictwo, ma szanse bardzo wydajnie wzmocnić zarówno pracowników, jak również proces zarządzania instytucjami pomocy i integracji społecznej.

3. Istota zarządzania superwizyjnego

W kontekście opisywanego w niniejszym opracowaniu modelu superwizji, bazującego na podejściu profesjonalnym, akcentującym korzyści pracowników i ich wsparcie można zadać pytanie, w jaki sposób i czy w ogóle superwizja może mieć bezpośredni związek z zarządzaniem instytucją, wspierać poszczególne elementy tego procesu, jak planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie. Wszakże wielokrotnie wskazywano, że superwizja powinna być prowadzona niezależnie od kadr zarządzających, a zwłaszcza powinna być wyraźnie oddzielona od bezpośredniego nadzoru. Niezależnie od tych tendencji należy powtórzyć za autorami opracowań, że sam termin superwizja (ang. supervision) bezpośrednio odnosi się przecież do obszarów semantycznych organizacji i zarządzania, konotuje bowiem nadzór, kontrolę, kierowanie, a w dalszej kolejności, zgodnie z przyjętą praktyką, odnosi się do wsparcia pracowników i doskonalenia procesów zawodowych. Sięgając do klasycznych i nadal mocno obecnych w literaturze przedmiotu znaczeń superwizji nie można pominąć tej perspektywy: superwizja, oprócz wielu funkcji i możliwości, jest także metodą kierowania zespołem pracowników zorientowaną na usprawnianie organizacji pracy, podnoszenie produktywności w kontekście osiągnięcia celów instytucji (Szmagalski, 2010). Nie bez powodu ta proweniencja akcentowana jest we wszystkich dostępnych opracowaniach tematu – kwestię tę podkreśla wielokrotnie Jerzy Szmagalski (2011, s. 158), jak również Jerzy Krzyszkowski, wskazujący wprost, że superwizja to *zorganizowana działalność w celu oceny przydatności pracownika do organizacji* oraz – drugi równoważny człon definicji – *pomocy pracownikowi w jego pracy* (Nocuń i in., 1996, s. 185). Autor, którego podręcznik w bardzo

istotny sposób przekłada się na postulowane i rzeczywiste zasady zarządzania instytucjami pomocowymi, koncentruje się właśnie na (1) funkcji administracyjno-zarządzającej wzmacniającej procesy gospodarowania kadrami, planowania i ewaluacji pracy organizacji pomocowej, (2) możliwościach kontroli i korekty pracy socjalnej z punktu widzenia standaryzacji (funkcja zawodowa), a dalej dopiero na (3) perspektywach edukacji w ramach procesu superwizyjnego oraz (4) możliwościach wsparcia emocjonalnego dla pracowników – superwizowanych (Krzyszowski, 2010, s.186).

W tak zarysowany obszar bezpośrednio wpisuje się koncepcja zarządzania superwizyjnego. Cytując bowiem jedną z definicji: *w zarządzaniu superwizyjnym nadzór jest spotkaniem profesjonalistów tej samej dziedziny, spotkaniem będącym wspólnym rozwiązywaniem problemów. W zarządzaniu superwizyjnym szef nadzoruje pracę oraz dba o wspieranie pracowników i ich rozwój zawodowy* (Olech i in., 2011, s.135). Innymi słowy, istotą kierowania superwizyjnego jest udział osoby zajmującej kierownicze stanowisko (przełożonego) w różnych płaszczyznach procesu superwizji. Rozwijając, może to być udział bezpośredni, w którym osoba zajmująca kierownicze stanowisko (przełożony) występuje w roli superwizora wobec pracowników. Taka perspektywa wymaga nie tylko kwalifikacji superwizora, ale także stosownych kompetencji i doświadczeń w zakresie pracy socjalnej. Inny, szerszy wymiar kierowania superwizyjnego obejmuje sytuację, w której przełożony nie pełni bezpośrednio roli superwizora, jednak superwizorzy na różne sposoby z nim współpracują. Współpraca ta może obejmować konsultacje, przekazywanie wniosków i sugestii, ale także planowanie, ustalanie celów działań, a nawet interwencję. Superwizja może być rozumiana szerzej, m.in. jako narzędzie podnoszenia jakości i efektywności w miejscu pracy, narzędzie umożliwiające diagnostykę funkcjonowania procesów i procedur w instytucji, zarządzanie zmianą, zarządzanie zasobami ludzkimi - jako metoda profesjonalnego wsparcia rozwoju pracowników. W praktyce zarządzanie superwizyjne, oprócz bezpośredniego prowadzenia przez kierownika superwizji, może obejmować działania w następujących zakresach:

- Organizowanie procesów superwizyjnych (zarówno superwizji indywidualnej jak i grupowej oraz koleżeńskie); z udziałem superwizorów wewnętrznych lub zewnętrznych, zależnie od potrzeb i możliwości instytucji).
- Organizowanie procesów ewaluacyjnych funkcjonowania pracowników oraz instytucji (we wspólnym powiązaniu).
- Wielopłaszczyznową współpracę i konsultacje z superwizorami.

- Uczestniczenie w procesach superwizyjnych oraz ewaluacyjnych – zgodnie z opisanymi w dalszej części modelami.
- Przenoszenie wyników obserwacji i wniosków z powyższych na praktykę działania instytucji (w tym wspierania pracowników) celem podwyższania efektywności organizacji, a jednocześnie dbałości o podnoszenie jakości warunków pracy zawodowej.

Tak rozumiana superwizja, często określana mianem menedżerskiej różni się od klasycznej (określanej często profesjonalną) przede wszystkim tym, że osoba prowadząca tę pierwszą *in senso* jest odpowiedzialna za procedury i zasady organizacyjne, w tym realizację ich przez podległych pracowników. Osoba prowadząca sesje superwizyjne (lub zaangażowana w ich organizację) na co dzień odpowiedzialna jest za realizację podstawowych funkcji kierowniczych jakimi są: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie (Freeman, 2011). Co więcej włącza w realizację tych funkcji proces superwizowania, wykorzystując go jako narzędzie podnoszenia efektywności realizowanych działań. Tu leży punkt ciężkości różnicy oraz istota kontrowersji: w modelu profesjonalnym bowiem superwizor koncentruje się na pracy z klientami oraz umiejętnościach praktycznych, metodach, technikach i narzędziach stosowanych przez pracownika socjalnego.

4. Podstawowe dylematy: pomiędzy podejściem menedżerskim (zarządzaniem personelem) a wspieraniem profesjonalnego rozwoju pracowników

Warto zwrócić uwagę na genezę kierowania superwizyjnego oraz istotny dysonans pomiędzy wskazywanymi funkcjami (i adekwatnymi celami) superwizji. Przywołując definicje superwizji i jej podstawowe funkcje można skonstatować, iż skoncentrowane są one wokół dwóch obszarów: a) działań na rzecz poprawy efektywności pracy instytucji obejmujących kontrolowanie pracowników; b) działań na rzecz wsparcia, edukacji, optymalizacji pracy samych pracowników⁶⁹. Logiczną konsekwencją tej dychotomii będą sugestie odnośnie samej organizacji superwizji, w tym osoby superwizora. Przy położeniu nacisku na efektywność działania organizacji naturalnie w rolę tę wejść powinien pracownik instytucji, w której prowadzona jest superwizja: przełożony, kierownik (zwierzchnik) lub

⁶⁹ Dychotomię tą szeroko opisuje Jerzy Szmagański w cytowanej publikacji *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*.

wydelegowany przez niego specjalista, z którym pozostanie w ścisłym kontakcie. W takim menedżerskim podejściu superwizja – zgodnie z opisywanym tu modelem, staje się metodą zarządzania pracą socjalną oraz – szerzej – procesami funkcjonowania instytucji, co uprawomocnia fakt zaangażowania w ten proces kadr zarządzających a nawet występowanie w podwójnej roli: przełożonego i superwizora. Model ten, adekwatnie do genezy i wypracowanych praktyk, nazywany jest amerykańskim. Na innym pułapie lokuje się, wypracowane przede wszystkim w tradycji brytyjskiej, podejście do superwizji oparte o wsparcie pracowników zarówno w obszarach profesjonalnych, indywidualnych osiągnięć pracownika (coaching, wsparcie metodyki pracy socjalnej, pomoc w dostarczeniu nowych narzędzi, ich wydoskonaleniu), jak również emocji, postawy zawodowej, motywacji (wsparcie emocjonalne, przeciwdziałanie wypaleniu, indywidualne konsultacje, pomoc w rozwiązywaniu problemów). Oczywiście poszczególne modele superwizji nie wykluczają realizacji różnych funkcji i łączenia ich. Wychodząc od koncepcji J.B. Dawson i łącząc różne systematyki można sprowadzić pod wspólny mianownik trzy podstawowe funkcje:

1. administracyjna lub menedżerska,
2. edukacyjno-szkoleniowa,
3. terapeutyczno-wspierająca.

Jak najbardziej możliwa, a wręcz pożądana jest sytuacja, w której superwizja o orientacji menedżerskiej spełnia istotne funkcje wspierające oraz edukacyjne, o tym jednak w dalszej części niniejszego artykułu. Zresztą autor opracowania superwizji pracy socjalnej przywołuje wielofunkcyjną koncepcję sformułowaną przez brytyjskich autorów Petera Hawkinsa i Roberta Shoheta, „godzącą” z powodzeniem dwie wskazane, przeciwstawne orientacje.

| | |
|------------------------|--|
| Superwizja | Funkcjonować powinna w kontekstach związanych z wykonywaniem przez pracowników czynności zawodowych. Superwizor jako edukator, coach, a także „opiekun” czuwający nad rozwojem zawodowym pracownika, doskonaleniem jego warsztatu pracy, także budowaniem odpowiednich relacji z otoczeniem i klientami. Dominuje funkcja edukacyjna, nie występuje funkcja menedżerska ani wspierająca. |
| Superwizja szkoleniowa | Funkcjonować powinna w kontekstach edukacyjnych: szkoleń, doskonalenia metodycznego, odbywania staży zawodowych, praktyk |

| | |
|--------------------------|---|
| | studenckich lub wolontariatu. Superwizor jako „nauczyciel zawodu” – obejmuje funkcję kierowniczą jako organizator pracy oraz bezpośredni nadzorca. |
| Superwizja menedżerska | Ten przypadek ma miejsce, gdy superwizor według formalnych relacji jest zwierzchnikiem osoby superwizowanej lub grupy osób superwizowanych. Może obejmować funkcję edukacyjną, jak również wspierającą. |
| Superwizja konsultacyjna | Ma wymiar podobny do prowadzonej często w sposób nieformalny superwizji koleżeńskej, osoba pełniąca funkcję superwizora formalnie nie jest ani przełożonym superwizowanego, ani specjalnie wyszkolonym do tego celu edukatorem. |

Źródło: J. Szmagalski, op.cit, s. 23.

Więcej uwagi warto poświęcić zastrzeżeniom odnośnie możliwości łączenia funkcji edukacyjno-wspierającej i menedżerskiej w ramach jednego procesu superwizji. Zastrzeżenie to bowiem konstytuuje pytanie, czy w ogóle superwizja może mieć zastosowanie w zarządzaniu, a jednocześnie służyć profesjonalnemu wsparciu i doskonaleniu pracowników socjalnych. Mówiąc wprost w skrajnych sytuacjach superwizja może być odczuwana jako zagrożenie dla pracowników, kolejna forma nadzoru, kontroli i wywierania wpływu, a nawet potencjalne narzędzie mobbingu. Ważnego argumentu przeciwko stosowaniu superwizji dostarcza przywoływana przez Jerzego Szmagalskiego Joyce Lishman, która wskazuje, iż w kierowaniu superwizyjnym proces konsultacyjny opierać się będzie na relacjach służbowych: przełożony-podwładny, co stać się może istotną barierą, bowiem superwizja z istoty rzeczy opierać się powinna o relacje: specjalista – specjalista. To bardzo istotny argument, wydaje się jednak, że prawdy jak zwykle należy szukać pośrodku, zwłaszcza że konsultacja realizowana w ramach kierowania superwizyjnego, przy zachowaniu przywołanych tu standardów, w istocie ma szansę stać się spotkaniem specjalistów. Kierowanie superwizyjne wdrażane w profesjonalnym wymiarze, zgodnie z omawianymi w podręczniku standardami oraz przy zachowaniu kluczowych, wskazanych tu warunków otwartej komunikacji, wzajemnej woli współpracy w osiągnięciu wspólnie ustalonych celów wspomaga zarówno osoby superwizowane, jak również proces efektywnego zarządzania organizacją. Zgodnie z podstawowymi funkcjami służyć może poprawie jakości wykonywanej przez pracowników socjalnych pracy (superwizor w roli lidera), ma szansę

promować indywidualny rozwój kompetencji i umiejętności praktycznych (superwizor w roli edukatora), w zasadniczy sposób służyć może usprawnianiu dwustronnej komunikacji instytucjonalnej (superwizor uzyskuje informacje zwrotne na temat zarządzania i organizacji pracy i ostatecznie pomaga bezpośrednio kontrolować zasady działania i zakresy realizacji celów organizacji) (Leśniak-Berek, 2007, s. 35).

5. Kluczowe wymogi

Aby powyższe możliwości udało się spełnić, konieczne wydaje się określenie zbioru warunków istotnych dla wdrażania zarządzania superwizyjnego. Można uogólnić, iż działania te mają sens oraz mogą być efektywne wówczas, gdy układają się w relacyjny proces, oparty o **współdział (partycypację)**, autentyczne zaangażowanie obu stron w proces superwizji. Część warunków kierowania superwizyjnego została już wskazana (otwarta komunikacja). Budowane w procesie superwizji relacje powinny opierać się o transparentne zasady. Poniższa lista jest w opinii autora zbiorem wymogów minimum lub pewnego rodzaju busołą. Wydaje się, że z uwagi na specyfikę superwizji: pracy z drugim człowiekiem, wymogi powinny zostać wspólnie, metodą konsultacyjną, na poziomie konsensusu wypracowane przez zespół wraz z superwizorem i zostać zawarte w formie wiążącego obie strony kontraktu.

1. **Wspólnie ustalony cel**, który akceptują i z którym utożsamiają się zarówno pracownik, jak również przełożony. Cel adekwatny do miejsca i roli instytucji w systemie i w środowisku oraz realizowanych w jej ramach działań. W tym punkcie istotne jest utożsamianie się pracownika z celami działania i funkcjonowaniem instytucji, co niestety w obecnych realiach nie jest oczywiste ani powszechne. Dla uzyskania porozumienia i autentycznego zaangażowania w proces superwizor i pracownik muszą wspólnie utożsamiać się z działaniami/pracą realizowanymi zarówno jednostkowo (przez pracownika), jak również na szerszym poziomie organizacji w jej konkretnym otoczeniu społecznym i instytucjonalnym, rozpoznawać sens oraz skuteczność aplikowanej pracy socjalnej, opieki, wsparcia, współpracy czy integracji społecznej.
2. **Wzajemna akceptacja**. Trudno oczekiwać pozytywnych efektów prowadzonej superwizji, gdy pracownik wewnętrznie blokuje się z powodu braku akceptacji dla superwizyjnej roli kierownika. Akceptację dla takiej roli łatwiej zbudować przy spełnianiu pozostałych warunków, powinna być ona jasno zwerbalizowana jako element zawiązanego kontraktu.

3. **Wzajemne zrozumienie.** Wzajemne rozeznanie własnej roli, atutów i mocnych stron, a także deficytów. Warunek ten obejmuje również zrzeczenie się przez przełożonego postawy dyrektywnej i oceniającej (*ad personam*) na rzecz analizy i postawy aktywnie wspierającej rozwój i działania zawodowe pracownika (*ad rem*). Wzajemne zrozumienie obejmuje świadomość, iż „nikt nie jest doskonały”, pracownicy w sposób ustawiczny uczą się, a dla efektywności tego procesu niezbędny jest dialog, informacja zwrotna: opinie współpracowników, w tym przełożonych, oceny postępów realizowane wedle jasno określonych kryteriów. Tak szeroko rozumiane wzajemne zrozumienie może być dopiero warunkiem kooperacji i współdziałania w ramach procesu superwizyjnego.
4. **Autorytet.** Autorytet w kontaktach zawodowych jako istotny warunek współdziałania nie powinien wynikać jedynie z pozycji formalnej przełożonego i superwizora, ale zbudowany być musi bezpośrednio na bazie jego wysokich kompetencji: wiedzy, umiejętności, praktyki, łączonych z cechami przywódczymi, wysoką inteligencją emocjonalną czy charyzmą. Nie można oczekiwać wiele po superwizji, w której superwizujący nie występuje w roli doświadczonego pracownika, nie jest postrzegany jako autorytet dla superwizowanego, na przykład ma mniejsze doświadczenie w pracy stanowiącej obszar konsultacji lub też w mniejszym zakresie opanowane kompetencje społeczne.
5. **Zaufanie.** Jest warunkiem progowym. Wskazywano już kilkakrotnie na możliwe obawy pracowników socjalnych związane z kierowaniem superwizyjnym. Z uzyskaniem zaufania należy wiązać przede wszystkim zdolność pracownika do otwarcia się przed przełożonym-superwizującym, gotowość do szczerości i dzielenia się informacjami wszystkich kategorii: o własnych odczuciach, w tym problemach, obawach, rozterkach, a także ewentualnych błędach. Perspektywa zaufania obejmuje jednak również kwestie stosunku osoby superwizującej do superwizowanego pracownika, wynika bowiem z przestrzeni indywidualnych i grupowych doświadczeń, zdobywanych w różnych kontekstach: z budowanych relacji, przebiegu dotychczasowej współpracy, wzajemnej komunikacji etc.
6. **Kwalifikacje i odpowiednie przeszkolenie.** Ten warunek może wydawać się truizmem, trzeba jednak o nim wspomnieć. Superwizja prowadzona przez kierownika/przełożonego w żadnym wymiarze nie może odstawać od standardów superwizji profesjonalnej, przyjętych powszechnie oraz opisanych przez pozostałych

autorów niniejszego opracowania standardów i wymogów, w tym wymogów formalnych odnośnie kwalifikacji i niezbędnego doświadczenia zawodowego.

Przyglądając się z dalszej perspektywy pragmatyce działalności wielu jednostek pomocy i integracji społecznej, można by wskazać, iż warunki te nie zawsze są łatwe do spełnienia⁷⁰. Wskazany powyżej katalog mógłby stanowić pewnego rodzaju postulat odnośnie atmosfery pracy, kultury organizacyjnej, funkcjonujących w ich ramach relacji międzyludzkich. Czy zasadniczo jednak nie o to właśnie chodzi w branży pomocy i integracji społecznej, by profesjonalnie działać na rzecz innych w warunkach dobrej komunikacji, otwartości i w przyjaznej atmosferze? To istotna, lecz często pomijana kategoria wchodząca w obszar bezpośrednich kompetencji osób kierujących instytucjami. Organizacja kierowania superwizyjnego, aby wносиła istotne wartości w rozwój zawodowy pracowników, musi uwzględniać dbałość o dobre relacje i właściwe standardy w miejscu pracy (m.in. odnoszenie się z szacunkiem do podwładnych, odpowiedni podział obowiązków, efektywne zarządzanie zasobami, przejrzyste kryteria nagród, premiowania i awansów, spójny przekaz informacji, odpowiednie motywowanie, dostęp do szkoleń i narzędzi podnoszenia jakości pracy etc.) Z drugiej strony wdrożenie tego procesu w sposób wydajny wzmacnia dobre tendencje w tym wymiarze i przyczynia się do szybkiej diagnostyki zagrożeń i tak zwanych wąskich gardeł instytucji i poszczególnych jej jednostek.

6. Bariery

Jerzy Szmagałski przywołuje najbardziej typowe bariery matrycujące konflikt pomiędzy superwizją profesjonalną a menedżerską, mogące utrudniać, a nawet uniemożliwiać osiągnięcie celów zarządzania superwizyjnego na pożądanym poziomie (Szmagałski, 2011, s. 24). Z uwagi na ich reprezentatywność warto je tutaj przywołać. Uzasadnionym jednak będzie zestawienie ich z konkretnymi przykładami dobrych praktyk, zaczerpniętymi z konkretnych instytucji pomocowych⁷¹.

⁷⁰ Por. A. Olech, A.K. Sobczak, Raport z badań *Jakość i organizacja pracy w ośrodkach pomocy społecznej*, Instytut Rozwoju Służb Społecznych, Warszawa 2011.

⁷¹ Autor dla zachowania neutralności opisu nie przywołuje nazw instytucji ani konkretnych osób realizujących przywołane formy kierowania superwizyjnego.

Przykład pierwszy: konflikt interesów. Pracownik socjalny kieruje się zasadami profesjonalizmu, pracuje systematycznie i „głęboko” z dobrze rokującym klientem, co wymaga sporych nakładów czasowych. Przełożony, kierując się kryteriami efektywności reprezentowanej instytucji i ekonomiki pracy, mógłby kwestionować zasadność stosowania pracochłonnych procedur, widząc możliwości efektywnego przeniesienia pracy na szerszą grupę klientów.

Dobra praktyka: Dyrektor dużego miejskiego ośrodka pomocy społecznej nie tylko osobiście prowadzi superwizję i konsultacje, ale generalnie przyjmuje styl zarządzania charakteryzujący się częstą obecnością (i dobrymi relacjami) pośród pracowników w ich miejscach pracy, a także bardzo dobrze zna specyfikę lokalnych środowisk. Dyrektor ten nie widzi sprzeczności interesów, przeciwnie, dostrzegając możliwości „wyciągnięcia” konkretnych, podejmujących współpracę i starania rodzin z systemu pomocy, decyduje się odciążyć pracowników, którzy pracują w tych środowiskach. W rezultacie takiej polityki organizacyjno-kadrowej pracownicy specjalni pracujący intensywnie metodą kontraktu socjalnego mają pod opieką mniejszą liczbę środowisk, celem maksymalizacji efektów tej pracy.

Przykład drugi: bariery dystansu pomiędzy pracownikiem socjalnym a przełożonym. Na skutek barier mentalnych i braku zaufania superwizowany pracownik socjalny może mieć obawy przed ujawnianiem superwizorowi wszystkich wątpliwości zawodowych, a zwłaszcza własnych rozterek i błędów lub też innych ważnych z perspektywy zawodowej kwestii, np. ujawnienia wiedzy o kulejących w instytucji procedurach, braku motywacji pracowników, konfliktach w zespole etc. Jednocześnie superwizor, ze względu na ograniczony kontakt z samą pracą socjalną, pełnienie głównie administracyjnych obowiązków i nastawienie na sprawozdawczość oraz „efektywność” pojmowaną w ilościowym, nie jakościowym wymiarze, może mieć trudności w pełnym zrozumieniu istotnych problemów pracownika, typowych i nietypowych dylematów pracy socjalnej.

Dobra praktyka: Sesje superwizyjne prowadzone są przy bardzo dużym zaangażowaniu i przygotowaniu superwizora, który każdy przypadek traktuje indywidualnie. Profesjonalizm kierownika – doświadczonego w pracy socjalnej oraz przygotowanego odpowiednio do prowadzenia procesu - otwarta komunikacja, rzeczowa informacja zwrotna oraz dbałość o wdrażanie w zarządzanie instytucją wniosków wynikłych ze spotkań z pracownikami pozwalają pokonać wskazane bariery, pomiędzy pracownikami zawiązują się lepsze relacje

zawodowe, dominuje szczerłość, pracownik socjalny uzyskuje wsparcie, a kierownik cieszyć się może większym autorytetem pośród pracowników.

7. Antyopresyjność

Superwizja menedżerska nie może w żadnym przypadku naruszać przestrzeni pracownika, nie może stawać się narzędziem bezpośredniego wywierania presji, demonstrowania władzy lub zwierzchnictwa, wyciągania służbowych konsekwencji. Superwizor każdorazowo wspomaga pracownika w braniu odpowiedzialności za własny i dialogu będzie głębokie rozpatrywanie problemów, refleksja nad ich genezą i istotą oraz podejmowanie wspólnych działań na rzecz ich rozwiązywania i zapobiegania problematycznym sytuacjom w przyszłości. Jednym z kluczowych paradygmatów profesjonalnej superwizji, który dotyczy w szczególności superwizji menedżerskiej, jest tzw. antyopresyjność (termin Lishman za J. Szmagalski). Antyopresyjność możemy rozumieć jako postawę profesjonalną, zakładającą zrzeczenie się dominacji i możliwości bezpośredniego wywierania wpływu: w tym oceniania, kategoryzowania, dyrektywnego określania celów, określeń typu: powinieneś, musisz, twoim błędem jest... etc. Superwizora oraz superwizowanego łączy wiele więzi wynikających z nie tylko z interakcji, formalnej przynależności do organizacji, ale i zależności służbowych. Relacja ta ma charakter asymetryczny, wynikający z formalnego zwierzchnictwa, zależności służbowych, co może bardzo niekorzystnie wpłynąć na przebieg kontaktów, potęgując różne bariery. Aby zredukować zagrożenia płynące z asymetrii relacji zawodowych należy mieć świadomość tych barier, a jednocześnie zadbać o dobrą komunikację. Postulowaną postawą będzie tu otwarcie na drugą osobę, zrozumienie, akceptacja, komunikacja oparta o aktywne słuchanie i zasady dialogu, dostarczanie konstruktywnej i neutralnej informacji zwrotnej, refleksja nad przedmiotem lub kwestią sesji superwizyjnej (w miejsce arbitralnych poleceń lub wytycznych), analiza różnych możliwych i stosowanych podejść metodycznych, profesjonalne doskonalenie pracowników i autentyczne stwarzanie perspektyw rozwijania wiedzy i umiejętności (Szmagalski, 2011, s. 23). Warunkiem antyopresyjności oraz niwelowania asymetrii będzie również odpowiednia wspólnie uzgodniona i zaprojektowana struktura procesu superwizyjnego. Superwizowany powinien mieć możliwość udziału w ustaleniu celów spotkań, obszarów pracy, narzędzi, ewentualnie w razie potrzeby możliwość dostępu do innych źródeł wsparcia: na przykład konsultacji innego specjalisty, mediatora lub niezależnego superwizora.

8. Konsultacje a superwizja

Superwizja powinna służyć *rozwijaniu wiedzy i umiejętności potrzebnych przy rozwiązywaniu problemów, którymi zajmuje się dana placówka. Stanowi integralną część funkcjonowania (...) dzięki wyznaczeniu formalnego obowiązku takich konsultacji i czasu na ich prowadzenie w planach pracy placówki i pracowników* (Nocuń i in., 1996, s. 159). Proces superwizyjny staje się zatem transakcją związaną, przywilejem, a jednocześnie obowiązkiem, wymaga bowiem systematyczności, metodyki, jest niebagatelnym wyzwaniem i obciążeniem dla kadr zarządzających, wiąże się z nim duża odpowiedzialność. Z tego powodu warto wskazać na istotne różnice pomiędzy superwizją a często stosowaną w instytucjach konsultacją. Oba procesy, mimo że mają zupełnie inny charakter, cechuje wiele wspólnych oraz podobnych elementów, ponadto konsultacje stają się ważnym elementem superwizji. Superwizję wyróżnia przede wszystkim ciągłość, systematyczność oraz wyraźnie określona struktura i ustalone ramy czasowo-przestrzenne (Leśniak-Berek i in., 2007, s.36). Konsultacja w tym kontekście może być różnie rozumiana. Jedną z możliwości niesie układ asymetryczny, gdzie osoba bardziej doświadczona, o większych kompetencjach, wchodząc w rolę superwizora doradza, konsultuje lub ewaluuje działania pracownika mniej doświadczonego, podległego, będącego superwizantem. Proces konsultacyjny - stanowi analizę funkcjonowania pracowników w ich rolach zawodowych i służyć ma rozwojowi wiedzy oraz umiejętności, które niezbędne są do rozwiązywania problemów, jakimi zajmuje się dana organizacja. Proces konsultacyjny – zgodnie z ideami kierowania superwizyjnego może mieć formę zbliżoną do pracy zespołów interdyscyplinarnych lub konsyliów lekarskich, w których każdy ze specjalistów w danej dziedzinie otwarcie prezentuje własne stanowisko i sugestie adekwatne do posiadanych kompetencji: wiedzy i doświadczeń. Należy w tym miejscu uściślić, że właśnie taki system konsultacyjny, grupowy i oparty o konfrontację różnych doświadczeń, opinii i punktów odniesienia nie tylko uchodzi za najbardziej skuteczny (Nocuń i in., 1996, s.161), ale niewątpliwie przyczynia się do budowania kultury współpracy i integracji w ramach zespołów pracowników. Podobnie właściwie prowadzone kierowanie superwizyjne z jednej strony może wzmocnić, zespół z drugiej umożliwia uzyskanie różnego rodzaju informacji zwrotnej – również opinii, sugestii i uwag osoby superwizowanej wobec obszarów wchodzących w zakres kompetencji i działań organizacyjnych kierownika-superwizora, takich jak organizacja, komunikacja w miejscu pracy, ewentualne jej bariery, funkcjonujące – lepiej lub gorzej – procedury etc.

9. Kompetencje superwizora

Można wskazać na rosnące zapotrzebowanie w kręgu środowisk instytucji na specjalistów – superwizorów, których profesjonalizm gwarantowałby realne możliwości podniesienia jakości funkcjonowania instytucji. Należy w tym miejscu wskazać, że organizowanie i prowadzenie procesu zarządzania superwizyjnego wymaga szczególnych kompetencji. Nie wystarczą tutaj same studia podyplomowe z zakresu superwizji ani uczestnictwo w specjalistycznych kursach, które oczywiście stanowić będą pewne określone minimum wymagań formalnych. Należy jednak zarysować już na tym etapie mniej formalną, lecz równie istotną strukturę wymagań, w którą wpisują się szerokie kompetencje społeczne. Generalnym i podstawowym warunkiem jest postawa otwartości kadr kierowniczych na pracowników, związane z nią postrzeganie instytucji jako zorganizowanego zespołu pracowników funkcjonujących w określonych relacjach. Kluczowe dla skutecznego zarządzania superwizyjnego są umiejętność szerokiego spojrzenia na procesy dokonywane się w miejscu pracy, empatia, także zawodowa, kreatywność, umiejętność wyjścia ponad rolę nadzorcy i organizatora pracy, a także pewnego rodzaju odwaga, pozwalająca na aktywne kierowanie procesami w instytucji, wprowadzanie zmian, kiedy jest to potrzebne. Wskazać należy na takie role przełożonego wobec podwładnego jak: coach, edukator, facylitator, lider, podpora psychiczna, czy koordynator. Kierownik uczestniczący w procesie zarządzania superwizyjnego musi wykazać gotowość do zrozumienia pracowników, gotowość wejścia w rolę, którą często określa się mianem coaching. Istotne będzie posiadanie specjalistycznej wiedzy obejmującej znajomość metod i procedur stosowanych przez pracowników (np. metody pracy socjalnej) z wskazaniem na dobre praktyki w tym zakresie. Istotne będą kompetencje psychospołeczne ukierunkowane na komunikację i poznanie pracowników (i współpracowników), zrozumienie ich oraz kontekstów, w których przyszło im funkcjonować oraz efektywnego wpływu społecznego, ukierunkowanego m.in. na wsparcie pracowników, optymalizację procedur ich funkcjonowania, polepszenie komunikacji, profesjonalny rozwój kompetencji etc. Nie bez znaczenia będzie wiedza praktyczna i teoretyczna z zakresu metodyki pracy socjalnej, znajomość zasad procesów ewaluacyjnych, właściwej i efektywnej komunikacji, motywowania.

Jak już wskazywano, aby działania takie prowadzone były z należytą starannością, niezbędne rozeznanie w procedurach wynikających z modelu menadżerskiego superwizji (zarządzanie superwizyjne, umiejętności organizatorskie oraz kontrolno-korekcyjne, znajomość narzędzi zwiększania efektywności instytucji). Ze względu na specyfikę branży

i istotę działań – pracę z człowiekiem, konieczne jest również szczegółowe przygotowanie kierowników w zakresie doskonalenia umiejętności zawodowych, wsparcia w pokonywaniu psychologicznych trudności pracy socjalnej, pracy z grupą, współpracy w zespole pracowniczym, wykorzystywania doświadczeń zawodowych współpracowników oraz innych specjalistów zaangażowanych w pracę z klientem.

10. Płaszczyzna wsparcia pracowników i ewaluacji działań instytucji

Nietrudno zauważyć, że formalna pozycja superwizora oparta o hierarchię w instytucji uprawnia do rozmaitych środków wpływu: nagradzania, karania, podporządkowywania, obarczania dodatkowymi obowiązkami. Taki zakres, jak już wskazywano, teoretycznie może ograniczać postulowaną w superwizji profesjonalnej neutralność relacji specjalista – specjalista. Warto jednak spróbować przekierować obawy i wątpliwości na szanse i perspektywy, dostrzec tym samym, jaki potencjał projektowania i przeprowadzania pozytywnej zmiany mieści się w zarządzaniu superwizyjnym i wynikających z formalnej pozycji superwizora możliwościach. Przełożony/superwizor ma przecież także kompetencje, by modelować zakresy działań pracowników/superwizowanych, odciążyć obowiązki, przesunąć punkty ciężkości wykonywanych czynności, korygować lub zmieniać zakresy wykonywanych czynności, miejsca wykonywanej pracy.

W świadomości pracowników socjalnych instytucja pomocowa to przede wszystkim miejsce realizacji i spełniania zawodowego, bezpośredniej obserwacji własnych sukcesów, działań rutynowych, ale i rozczarowań. Instytucje pomocy i integracji społecznej, niezależnie czy reprezentują sektor publiczny czy państwowy, niezależnie od typu, zgodnie z społecznymi wyobrażeniami powinny mieć duży wpływ na rozwój i funkcjonowanie społeczności lokalnych. Aktywni mieszkańcy, liderzy opinii, zgodnie z współczesnymi standardami i wzorami dostarczanymi m.in. przez organizacje trzeciego sektora, oczekują od instytucji, że jej działalność zorientowana będzie nie tylko na zaspokajanie potrzeb socjalnych ich klientów i wyrównywanie deficytów, ale także na współpracę, animację, integrację czy np. wspieranie ekonomii społecznej. Zarządzanie superwizyjne wychodzi naprzeciw tym oczekiwaniom. Obejmuje bowiem m.in. budowanie dobrej atmosfery w instytucjach, działania wzmacniające relacje i współpracę z otoczeniem, wzmacnianie tożsamości i kreowania pozytywnego wizerunku, co w efekcie może przełożyć się na pozyskiwanie społecznego zrozumienia i poparcia. Zarządzanie superwizyjne może bowiem być rozumiane jako metoda ewaluacji (świadomie nie używam określenia ocena)

pracy oraz zawodowego doskonalenia pracowników socjalnych, a także metoda *in senso* zwiększania efektywności placówek świadczących pracę socjalną.

Jakość świadczonych przez organizację usług zależy m.in. od dynamiki działania i sprawności w reagowaniu na zmiany zachodzące w otoczeniu społecznym i instytucjonalnym. Superwizja menedżerska dostarcza konkretnych narzędzi wspierania procesów kierowniczych w dwu płaszczyznach: kadrowej oraz organizacyjnej (Leśniak-Berek i in., 2007, s.40). W pierwszą płaszczyznę wpisuje się planowanie oraz bieżące zarządzanie kadrami organizacji. Mam tu na myśli zwłaszcza takie działania jak ocena osiągnięć pracowników, ocena przydatności zawodowej pracowników, ocena i ewaluacja organizacji pracy, ocena przestrzegania przepisów i wewnętrznych regulaminów lub/i standardów, ewaluacja efektywności działań, diagnoza ewentualnych syndromów wypalenia zawodowego. Wszystkie wskazane wyżej obszary mogą stanowić przedmiot konsultacji superwizyjnych, pod warunkiem zachowania odpowiednich standardów, jasnych celów, przyjaznej komunikacji, wzajemnego zaufania etc. W tym wymiarze szczególnej roli nabiera dezyderat bezpieczeństwa superwizowanych pracowników, niedopuszczenie do sytuacji, w której odczuwano by presję, zamiast możliwości dialogu i profesjonalnego wsparcia. Drugi wymiar obejmuje możliwości – na bazie rozeznania „u źródeł”, na szczeblu pracowników – zakresów realizacji celów strategicznych organizacji, oraz modyfikacji ich lub dostosowywania. W tym wymiarze superwizja stwarza perspektywę weryfikowania, korygowania i rozwijania polityki kadrowej, rozwijania nowych usług, dokonywania zmian w stosowanych procedurach, lokalizację i usuwanie wąskich gardeł i barier komunikacyjnych w instytucji. Warto przypomnieć, że dla zachowania nieagresywnego stylu komunikacji i poszanowania przestrzeni superwizowanych pracowników można posługiwać się metodami dialogowymi, stosowanymi na co dzień w pracy socjalnej, jak np. partnerski dialog, podejście skoncentrowane na rozwiązywaniu problemu, analiza SWOT, planowanie SMART, zadaniowe podejście skoncentrowane na mocnych stronach pracownika etc. (Leśniak-Berek i in., 2007, s. 40).

11. Wsparcie zarządzania

Kierowanie instytucjami pomocy i integracji społecznej wymaga wyjątkowych kompetencji, organizacje funkcjonują bowiem w szczególnej specyfice: jest to kontekst bezpośredniej pracy z drugim człowiekiem, w atmosferze szczególnie podatnej na różnorodne napięcia, konflikty i sytuacje kryzysowe. Można wskazać wprost, że instytucje funkcjonują

w otoczeniu turbulentnym, sytuacja kryzysowa jest wręcz wpisana w specyfikę funkcjonowania pomocy społecznej.

Można przy okazji zastanowić się nad wizerunkiem instytucji pomocy społecznej oraz stanem i jakością współpracy z otoczeniem instytucjonalnym i społecznym. Oczywiście w każdym z ośrodków sytuacja kształtuje się jednostkowo, można jednak skonstatować, iż ani wizerunek branży nie jest w powszechnym odbiorze korzystny – o czym świadczą m.in. liczne doniesienia medialne, a także stan współpracy międzyinstytucjonalnej: pomiędzy instytucjami pomocy, integracji społecznej, instytucjami rynku pracy pozostawia wiele do życzenia – o czym świadczy wiele raportów, diagnoz i analiz⁷². Równie doniosłą rolę odgrywa komunikacja wewnątrz organizacji. Jak wyglądają więzi informacyjne i polityka informacyjna w instytucjach pomocowych? Trudno sprowadzić pod wspólny mianownik wiele różnych modeli i praktyk. Na podstawie gromadzonych doświadczeń, jak i dostępnych raportów można wnioskować, że sytuacja jest daleka od ideału. Pracownicy często skarżą się na brak standardów i oficjalnych kanałów przepływu informacji, a im większa instytucja, tym problemy są częściej zgłaszane. Często obserwowany jest brak dobrej współpracy pomiędzy poszczególnymi komórkami oraz koordynacji działań.

Wielkim wyzwaniem stojącym przed kadrą kierowniczą instytucji staje się zatem aktywne kształtowanie ich kultury organizacyjnej. Można tu wskazać na takie kwestie, jak budowanie tożsamości instytucji, kształtowanie zasad jej funkcjonowania, optymalizacja i uproszczenie procedur, stały monitoring i ewaluacja, jak również współpraca międzyinstytucjonalna oraz perspektywa promocji działań i inicjatyw. Zasadniczą kwestią w kształtowaniu kultury organizacyjnej instytucji jest wspieranie kadry, wspieranie i jednoczenie zróżnicowanych kompetencji i doświadczeń pracowników, wzmacnianie komunikacji w zespołach, kształtowanie zasad i norm w miejscu pracy, promowanie dobrych praktyk, odpowiednia motywacja, ewaluacja pracy, rozwiązywanie konfliktów i rozładowywanie sytuacji konfliktowych, rozwijanie kooperacji.

Trzeba pamiętać w tym kontekście o wielkiej odpowiedzialności spoczywającej na kadrach kierowniczych organizacji obszaru pomocy i integracji społecznej, zwłaszcza sektora publicznego. Jak zauważa E. Hope i B. Dubicka „różnicą pomiędzy instytucjami użyteczności publicznej a innymi organizacjami dostarczającymi dowolne „dobra” na rynek jest fakt ich potencjalnego istnienia lub nieistnienia na rynku. O ile brak na rynku tych

⁷² Por. Raport z badań: Siła i niemoc. *O roli współpracy i przyczynach niewydolności aktualnych rozwiązań systemowych w obszarze integracji społecznej*, Stowarzyszenie CRIS, Rybnik 2011.

drugich bądź ich przegrana z punktu widzenia społeczeństwa jako całości ma niewielkie znaczenie, o tyle bankructwo, albo nawet zła kondycja finansowa, a w szczególności negatywna opinia o działalności instytucji użyteczności publicznej mogą mieć dalekosiężne skutki dla całego społeczeństwa” (Hope, 2005, s.1). Jednostki pomocowe nie odgrywają, tak jak komercyjne, roli podrzędnej: wchodzi one w obszar systemu użyteczności publicznej, a zatem pełnią istotną rolę w cyklu życia, samostanowienia i organizacji społeczności. Instytucjonalny system użyteczności publicznej gwarantować ma ład, porządek społeczny, dostęp do edukacji, informacji, bezpieczeństwo, zasobność mieszkańców. Jest to obszar zaufania społecznego i szczególnej odpowiedzialności, gdzie komunikacja, sprawność, przejrzystość działania odgrywają wielką rolę; takie są oczekiwania środowisk. Pracownicy są główną siłą każdej instytucji, od nich zależy jej reputacja, siła, skuteczność. Niedopełnienie przez kierownictwo obowiązku wspierania kadr, edukacji, doskonalenia ich umiejętności przekładać się musi odwrotnie proporcjonalnie na efektywność organizacji.

12. Zakończenie

Reasumując, wdrożenie i prowadzenie superwizji zarządczej wymaga nie tylko profesjonalnego przygotowania, doświadczenia zawodowego oraz odpowiednich kompetencji i cech osobowościowych kierowników, ale także sprzyjającej atmosfery w samej instytucji i dobrej komunikacji między pracownikami zarówno w płaszczyźnie pionowej (komunikacja przełożeni – pracownicy), jak również poziomej: (przełożeni – przełożeni, pracownicy – pracownicy). Warto jeszcze raz zwrócić uwagę na szerokie spectrum korzyści płynących z wdrażania superwizji. Kierownicy-superwizorzy na pewno czerpią bezpośrednie informacje na temat działalności i funkcjonowania pracowników – ich problemów, rozterek, sukcesów, pracownicy natomiast zyskują bardzo konkretne wsparcie. W toku superwizji najłatwiej zlokalizować bariery i zatory komunikacyjne, jak również pojawiające się niebezpieczeństwa i zagrożenia. Kierownicy na pewno muszą uświadamiać sobie także wartości i normy różnorodnych profesji (nie tylko praca socjalna) zaangażowanych w działania współczesnych organizacji pomocowych, w tym rolę kooperacji i budowania zaufania. Kierownicy-superwizorzy mają możliwość ciągłej aktualizacji swojej wiedzy na temat realizowanych działań, środowisk i ich specyfiki, problemów, z którymi mają do czynienia pracownicy etc. Co więcej realizacja superwizji wzmacnia proces budowania i zacieśniania relacji w instytucji wymusza też na kadrach aktualizację wiedzy oraz systematyczne rozwijanie umiejętności efektywnego / skutecznego zarządzania (Szmagański, 2011, s. 34). Warto na zakończenie

przywołać słowa Jerzego Szmagalskiego wskazujące wymownie na *clou* tego złożonego procesu: „Superwizja winna być wdrażana jako metoda usprawniająca funkcjonowanie placówek, ale nie może być stronnicza, ani jako oręż administracji służący dyscyplinowaniu szeregowych pracowników socjalnych, ani jako narzędzie obrony pracowników socjalnych przed odbieraniem im możliwości rzetelnego praktykowania pracy socjalnej stosownie do założeń profesji. Superwizorzy, czy to wyłonieni z kadry kierowniczej placówki, czy zaproszeni spoza niej, mogą w OD (rozwoju organizacji) znaleźć inspiracje do rozumienia swojej roli jako mediatorów zmian i rozwoju organizacji jako całości. Przyjęcie takiej orientacji obiecuje ograniczenie wielu sprzeczności występujących w poszczególnych koncepcjach superwizji i pomiędzy nimi” (Szmagalski, 2011, s.44).