

Jerzy Szmagalski

Superwizja w zawodach wsparcia społecznego. Rozważania teoretyczne, empiryczne i implikacje praktyczne, red. B. Sordyl-Lipnicka, K. Wojtanowicz, Kraków 2021, s. 11–30 (Praca Socjalna w Teorii i Działaniu, 5).

DOI: <http://dx.doi.org/10.15633/9788374389006.02>

## Superwizja w profesjach społecznych – osiągnięcia i niebezpieczeństwa w europejskiej perspektywie

**Abstrakt:** Rozpowszechnianie w Europie superwizji w profesjach społecznych nastąpiło dzięki oddolnym inicjatywom pączkującym w tych profesjach. Rozwój tych inicjatyw, wspieranych przez powstałą w 1997 roku organizację *Association of National Organisations for Supervision in Europe (ANSE)*, zmierza do tworzenia wspólnej bazy teoretycznej dla superwizji, coachingu i doradztwa organizacyjnego. Niebezpieczeństwa dla rozwoju superwizji w publicznych służbach społecznych polegają na dążeniach do ich zdominowania przez tendencje do tak zwanego nowego zarządzania publicznego. Rozwój superwizji pracy socjalnej w naszym kraju został zapoczątkowany z inicjatywy resortu pracy i polityki społecznej w 1993 roku, a status prawny został jej przyznany w 2011 roku. Proces certyfikacji kontrolowany przez ministra rodziny, pracy i polityki społecznej został otwarty w 2016 roku. W praktyce pierwsi certyfikowani superwizorzy do dyspozycji pracowników socjalnych w publicznych służbach pomocy społecznej pojawili się w 2018 roku.

**Słowa kluczowe:** coaching, doradztwo organizacyjne, nowe zarządzanie publiczne, profesje społeczne, superwizja.

**Abstract:** Dissemination of supervision for social professions in Europe took place thanks to bottom-up initiatives bubbling within them. Development of these initiatives supported by the *Association of National Organisations for Supervision in Europe*, ANSE formed in 1997, strives for creating a common theoretical basis for supervision, coaching, and organizational consulting. The dangers to the development of supervision in public social services lie in striving to dominate them by tendencies to the so-called New Public Management. The development of social work supervision in our country has been initiated in 1993 on the initiative of the Ministry of Labor and Social Policy. The supervision, as such gained legal status in 2011 and the certification process of supervisors which is controlled by the minister of the family, labor and social policy was opened in 2016. In practice the first certified supervisors, available to social workers in the public social assistance services, appeared in 2018.

**Keywords:** coaching, New Public Management, social professions, supervision.

## Wprowadzenie

W rozwoju profesji społecznych na świecie praca socjalna dorabia się autonomicznego statusu od ponad stu lat i w tym procesie wnosi nowatorski wkład w rozwój superwizji jako działalności służącej wspomaganie jej efektywności. Zdaje się być jedną z pierwszych, jeśli nie pierwszą profesją, która odkryła superwizję jako konieczny czynnik starań o wysoką jakość swojej służby ludziom. W coraz bogatszym dorobku studiów teoretycznych i badań empirycznych rozwijane są zarówno definicje superwizji, jak wnioski dla jej praktycznego wykorzystywania w pracy socjalnej. Angielska badaczka Jeanne Marie Hughes<sup>1</sup> we wnikliwym studium analitycznym nad rolą superwizji pracy socjalnej przywołała jej współczesne definicje, które w różnych ujęciach podobnie podkreślają takie jej cechy jak relacja interpersonalna dwóch osób – superwizora i superwizanta, z których pierwsza wspomaga drugą w doskonaleniu jej profesjonalnej efektywności. Z analizy literatury oraz własnego badania jakościowego doświadczeń superwizowanych pracowników socjalnych Hughes wywnioskowała, że superwizja stanowi zasadniczy czynnik efek-

---

<sup>1</sup> Zob. J. M. Hughes, *The Role of Supervision in Social Work: A Critical Analysis*, „Critical Social Thinking: Policy and Practice” 2 (2010), <https://www.ucc.ie/en/media/academic/appliedsocialstudies/docs/JeanneHughes.pdf> (dostęp 2.08.2019).

tywnej pracy socjalnej, ale dopiero wtedy pracownicy socjalni uznają, że wypełnia taką rolę, kiedy jest stabilnie ustrukturalizowana w placówkach pracy socjalnej i prowadzona w oparciu o kontrakty między superwizowanymi a superwizorami.

W swej ponad stuletniej historii superwizja pracy socjalnej rozwija się wraz z superwizjami innych profesji społecznych i obok nich. Warto zatem w refleksji nad tą pierwszą zauważać także splatające się doświadczenia gromadzone przez profesje społeczne na rzecz ich wspólnego rozwoju.

## Anglo-amerykańskie początki

Warto przypomnieć, że superwizję jako szczególną metodę usprawniania realizacji celów instytucji pomocy społecznej i profesjonalnego doskonalenia pracowników socjalnych, stosowaną obecnie w wielu krajach europejskich i na innych kontynentach, zaczęto rozwijać w angielskich organizacjach filantropijnych i wzorujących się na ich doświadczeniach organizacjach amerykańskich w drugiej połowie XIX wieku. Protoplastami superwizorów stały się osoby zatrudniane do koordynowania zadań dla wolontariuszy odwiedzających rodziny żyjące w ubóstwie z misją przekonywania do godnego życia oraz identyfikowania ubogich zasługujących na pomoc materialną. Pierwotnie osoby te zwano *overseers* (nadzorcy). Proces przekształcania wolontariackiej działalności filantropijnej w pracę socjalną zaczął się na przełomie XIX i XX wieku głównie dzięki ruchowi społecznemu zainicjowanemu przez londyńskie Towarzystwo Organizacji Dobroczynności (Charity Organization Society). W tym ruchu, który z czasem określił się mianem naukowej filantropii, zaczęto poszerzać rolę nadzorców o funkcje doradcze i szkoleniowe. Wkrótce te osoby zaczęto nazywać superwizorami.

Zapewne idee naukowej filantropii, które stały się inspiracją do przekształcania tradycyjnej dobroczynności w pracę socjalną, do poszukiwania dla niej podstaw naukowych, wywarły podobny wpływ na superwizję pracy socjalnej. Do pierwszych publikacji naukowych jej dotyczących zalicza się książkę Jeffreya Bracketta *Supervision and Education in Charity* opublikowaną w 1903 roku<sup>2</sup> oraz artykuł Johna B. Dawsona *The casework supervisor in a family agency* z 1926 roku<sup>3</sup>. Przedstawione przez Dawsona funkcje superwizji pracy socjalnej okazały się tak trafnie zdefiniowane, że na nich kilkadziesiąt lat później

---

<sup>2</sup> J. Brackett, *Supervision and Education in Charity*, New York–London 1903, <https://archive.org/details/supervisioneduca00bracrich/page/n3> (dostęp 2.08.2019).

<sup>3</sup> J. B. Dawson, *The casework supervisor in a family agency*, „Family” 6 (1926), s. 293–295.

oparł swój model superwizji amerykański profesor pracy socjalnej Alfred Kadushin<sup>4</sup>.

## Początki w Europie

W Europie superwizję pracy socjalnej rozwijamy od lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku. W szeregu krajów znajduje inspirujące zainteresowanie model superwizji Kadushina. Jako przykładowe można przywołać Słowację<sup>5</sup> czy Szwecję<sup>6</sup>. W polskiej literaturze łatwo znaleźć informacje o wpływie modelu Kadushina na tę superwizję w Holandii, Portugalii, a także uogólnione odniesienia do tego wpływu w Europie<sup>7</sup>. Na przywoływanie publikacji wprowadzających model Kadushina do teorii superwizji pracy socjalnej u nas nie ma potrzeby w tym miejscu. Wszakże rozwój superwizji w Europie nie jest ograniczony w zastosowaniach do pracy socjalnej, zaś w tej dziedzinie do adaptowania modelu Kadushina.

Dygresyjnie warto dodać, że superwizja w psychoterapii, do której często odwołuje się literatura superwizji pracy socjalnej, zrodziła się w Europie. Została wprowadzona jako metoda doskonalenia kompetencji psychoterapeutów przez Zygmunta Freuda, a samo pojęcie superwizji w odniesieniu do psychoterapii wprowadził w 1920 roku berliński psychoanalityk Max Eitington. Inspiracją dla superwizji psychoterapeutów stały się także wprowadzone przez Michała Balinta seminaria dla lekarzy ogólnych służące uwrażliwianiu ich na emocjonalne aspekty leczenia osób chorych somatycznie, które doczekały się miana metody grup Balinta<sup>8</sup>. Obecnie w każdym kraju, gdzie psychoterapia jest uznawana w leczeniu, superwizja ma swe podstawy teoretyczne i niekwestionowane znaczenie w praktyce.

W odniesieniu do superwizji pracy socjalnej interesujące z naszego punktu widzenia wydają się dwa przykładowe, odmienne podejścia do jej wprowadzenia: u naszych sąsiadów południowych – na Słowacji i u północnych – w Szwecji. Aktualnie na Słowacji obowiązuje certyfikowane kształcenie superwizorów

---

<sup>4</sup> M. K. Smith, *The functions of supervision*, w: *The encyclopedia of informal education*, 1996–2011, <http://infed.org/mobi/the-functions-of-supervision/> (dostęp 23.04.2019).

<sup>5</sup> Zob. L. Lešková, *Supervision – Modern Method of Social Work and its Application in Practical Use*, Brno 2017.

<sup>6</sup> Zob. M. Franséhn, *The importance of supervision in social work – the example of Sweden*, Göteborg 2007, <https://www.gu.se/forskning/publikation?publicationId=84022> (dostęp 23.04.2019).

<sup>7</sup> Zob. *Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, Warszawa 2014.

<sup>8</sup> Zob. J. Bomba, *Superwizja psychoterapii z perspektywy psychodynamicznej*, „Psychoterapia” 3 (154) (2010), s. 7; zob. też J. W. Aleksandrowicz, *Superwizja w kształceniu psychoterapeutów*, „Psychoterapia” 3 (154) (2010), s. 23.

powierzone ich organizacji pozarządowej, a w Szwecji to kształcenie prowadzą uniwersytety z uwzględnieniem monitorujących udziałów związku zawodowego pracowników socjalnych i krajowej organizacji superwizorów.

Na Słowacji zaistnienie superwizji pracy socjalnej przypisywane jest wpływom rozwijanego w Czechosłowacji od początków lat siedemdziesiątych kształcenia psychoterapeutów. Zaczęte w Czechach w latach osiemdziesiątych stosowanie metody grup Balinta zostało przyjęte na Słowacji i wprowadzone także do pracy socjalnej. Zdobywanie formalnego statusu superwizji pracy socjalnej zaczęło się tam w 1999 roku z aprobatą resortu pracy, spraw socjalnych i rodziny (*Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky*) dla projektu pierwszego kursu superwizorów i „super-superwizorów” (tak w tekście źródłowym), opracowanego przez niemiecko-słowacką grupę roboczą do spraw kształcenia pracowników socjalnych. Obecnie certyfikowane szkolenie superwizorów powierzone jest organizacji pozarządowej *Asociácia supervízorov a sociálnych poradcov*. Ponadto akredytację do kształcenia superwizorów posiada instytut doskonalenia zawodowego pracowników socjalnych na uniwersytecie opieki medycznej i pracy socjalnej w Bratysławie (*Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety*). Status prawny superwizji pracy socjalnej na Słowacji gwarantują ustawy z 2005 roku o socjalnej i prawnej ochronie dzieci oraz z 2008 roku o usługach socjalnych<sup>9</sup>.

W Szwecji rozwój superwizji pracy socjalnej zaczął się we wczesnych latach osiemdziesiątych zainspirowany oddolnym zapotrzebowaniem praktyków, którzy początkowo korzystali z usług superwizorów psychoterapii z niezbyt zadowalającymi rezultatami. W odpowiedzi na to zapotrzebowanie kształcenie superwizorów pracy socjalnej rozpoczęły uniwersytety posiadające zdobywane w kształceniu pracowników socjalnych doświadczenie superwizji studentów na praktykach i szkolenia opiekunów praktyk do tej superwizji. Pierwszy program kształcenia superwizorów dla praktyki pracy socjalnej został uruchomiony w 1982 roku przez wydział pracy socjalnej na Uniwersytecie w Göteborgu. Podjęcie tego kształcenia stało się odpowiedzią na potrzeby zgłaszane przez praktyków, głównie z powstających wówczas ośrodków terapii osób uzależnionych od narkotyków. Pracownicy ośrodków pomocy społecznej byli do superwizji nastawieni negatywnie, prawdopodobnie z obawy, że będzie ona sprawdzianem ich pracy groźącym ujawnianiem braków w ich wiedzy i umiejętnościach. Aktualnie kryteria przyjęcia na uniwersyteckie kursy superwizji pracy socjalnej wymagają wykazania się dyplomem studiów pierwszego stopnia w zakresie pracy socjalnej lub ekwiwalentnych i szeregiem doświadczeń praktycznych zdobytych w obszarze usług psychosocjalnych oraz w korzystaniu z superwizji. Przyjęta

---

<sup>9</sup> Zob. L. Lešková, *Supervision – Modern Method of Social Work...*, dz. cyt., s. 24–28.

w Szwecji teoria superwizji pracy socjalnej wykreowała ją jako specyficzną profesję z odrzuceniem znanych tam, ale potraktowanych krytycznie funkcji kontrolnych występujących w modelu anglo-amerykańskim. Superwizorzy są zatrudniani z zewnątrz na kontraktach szczegółowo ustalających ich zakresy zadań. Superwizja jest wspierana przez związek zawodowy absolwentów studiów wyższych w zakresach nauk społecznych, nauk behawioralnych oraz pracy socjalnej *Akademikerförbundet SSR*, który w 2007 roku ustanowił dotyczące jej ścisłe zalecenia, między innymi: prawo i obowiązek korzystania z niej przez pracowników socjalnych, niezależność superwizorów wobec zwierzchników osób superwizowanych, powinność prowadzenia półtoragodzinnych sesji superwizyjnych co dwa tygodnie. Grupy superwizyjne mają obejmować pięć do siedmiu osób (trzeba dodać, że w Szwecji dominuje superwizja grupowa). Placówki pracy socjalnej mają mieć w budżetach wydzieloną pozycję na zapewnienie pracownikom superwizji. Rejestr wykwalifikowanych superwizorów pracy socjalnej prowadzi stowarzyszenie *Svensk Handledarförening i Psykosocialt Arbete*<sup>10</sup>.

W Europie poza psychiatrią i pracą socjalną superwizja znajduje zastosowanie w innych profesjach społecznych do wspomagania pracowników w radzeniu sobie w ich relacjach międzyludzkich, w które wchodzi w ramach wykonywania swoich obowiązków. Ruch rozwijania superwizji przez doświadczonych pracowników tych profesji rozpoczął się w kilku krajach europejskich w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku, w innych później. W efekcie tych inicjatyw zaczęły powstawać organizacje o statusie pozarządowych, łączące superwizorów pracujących w różnych profesjach społecznych, a także w innych dziedzinach. Dla przykładu wymienić można: administrację, media, ekonomię, badania, technologię (np. w Austrii, Norwegii), politykę, naukę, biznes (np. w Estonii).

## Europejska organizacja współpracy na rzecz rozwoju superwizji

W skali europejskiej sukcesem inicjatorów tego ruchu stało się założenie parasolowej organizacji *Association of National Organisations for Supervision in Europe, ANSE*. Założyły ją w 1997 roku profesjonalne stowarzyszenia superwizorów z Austrii, Holandii, Niemiec, Szwajcarii i Węgier. Za swój cel ANSE przyjęło utworzenie platformy współpracy i wymiany doświadczeń między europejskimi superwizorami. Statut ANSE uwzględnia trzy kategorie członkostwa, o które mogą się ubiegać organizacje z krajów europejskich. Kategoria I – *Members of ANSE* zapewnia pełny status członkowski organizacjom, które w pełni od-

---

<sup>10</sup> Zob. M. Franséhn, *The importance of supervision in social work...*, dz. cyt.

powiadają warunkom statutu wymagającym wysokiego zaawansowania profesjonalizacji superwizji. Kategoria II – *Associate Members of ANSE* przysługuje stowarzyszeniom aspirującym do kategorii I<sup>11</sup>. Kategoria III – *Members of the ANSE Network* to kategoria pozastatutowa – obejmuje stowarzyszenia włączające się do współpracy w ramach ANSE. Wśród tych ostatnich wykazana jest Polska, ale na portalu ANSE nie ma danych, jakie stowarzyszenie reprezentuje nasz kraj, nie ma także danych o stowarzyszeniu reprezentującym Czechy. W połowie 2019 roku ANSE wykazywało w tych trzech kategoriach dwadzieścia sześć stowarzyszeń krajowych. Z autoprezentacji tych stowarzyszeń wynika, że część z nich *explicite* deklaruje oferowanie superwizji pracownikom socjalnym między innymi profesjami, nie tylko społecznymi. Rozkład danych o stowarzyszeniach należących do ANSE z podziałem na trzy kategorie członkostwa przedstawiony jest w tabeli 1.

Tabela 1. Krajowe stowarzyszenia superwizji zrzeszone w ANSE

	Państwo	Organizacje deklarujące działanie na rzecz superwizji pracy socjalnej i innych profesji
I.	Austria	TAK
	Bośnia i Hercegowina	TAK
	Chorwacja	TAK
	Estonia	
	Hiszpania	brak danych (b.d.)
	Holandia	
	Irlandia	
	Litwa	TAK
	Łotwa	TAK
	Niemcy	
	Norwegia	TAK
	Słowenia	TAK
	Szwajcaria	
	Węgry	
Włochy		

<sup>11</sup> Odnośne warunki członkostwa zacytowane są w aneksie.

	Państwo	Organizacje deklarujące działanie na rzecz superwizji pracy socjalnej i innych profesji
II.	Słowacja	TAK
	Ukraina	TAK
III.	Czechy	
	Finlandia	b.d.
	Francja	b.d.
	Grecja	b.d.
	Islandia	b.d.
	Polska	
	Rumunia	b.d.
	Szwecja	
	Wlk. Brytania	b.d.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze strony <http://www.anse.eu/about-anse/members> (dostęp 23.04.2019).

Do danych zawartych w tabeli 1 trzeba dodać, że stowarzyszenia uczestniczące w Sieci ANSE nie podają autocharakterystyk, a jedynie swoje nazwy i dane kontaktowe, stąd w tabeli przypisano im brak danych. To samo dotyczy Hiszpanii. Jedynie o należącej do Sieci organizacji ze Szwecji wiadomo, że skupia się na superwizji pracy określonej jako psychosocjalna, co wynika z jej nazwy. Trzeba także wyjaśnić, że w szeregu organizacji zrzeszonych w ANSE, w których nie jest akcentowana superwizja pracy socjalnej, jest ona oferowana pracownikom pomocy społecznej. Te organizacje krajowe, które mają dłuższą historię i zasięgi oddziaływania, organizują kształcenie superwizorów lub przynajmniej je moderują oraz promują ich zatrudnianie czy to w formie rekomendacji, czy wpływów na ich certyfikowanie.

## Niektóre rozwojowe starania stowarzyszeń superwizorów w Europie

Takich starań jest wiele i, jak się zdaje, przyczynia się do tego ANSE. Spośród licznych starań o rozwój superwizji w Europie, udokumentowanych przez ANSE, autor tego tekstu musiał wybrać tylko niektóre z ryzykownym przekonaniem, że akurat te mogą zainteresować naszą wspólnotę superwizorów pracy socjalnej.



Stowarzyszenia należące do ANSE utrzymują stały kontakt organizacyjny poprzez statutowe Zgromadzenia Ogólne, odbywane zazwyczaj co dwa lata, a nawet częściej. Ponadto każdego roku, poczynając od 2001, pod patronatem ANSE odbywają się różne konferencje tematyczne. „Wycieczka” na [www.anse.eu](http://www.anse.eu) umożliwia przez link *About ANSE* zapoznanie się, między innymi, z propozycją standardów superwizji uzgodnionych przez stowarzyszenia członkowskie ANSE, w tym standardów kształcenia i certyfikowania superwizorów. Z kolei link *ANSE Library* otwiera wolny dostęp do zbioru tekstów autorów pochodzących z różnych krajów z lat 2007–2017 w formacie PDF, głównie w języku angielskim, kilka w niemieckim. Teksty dotyczą teoretycznych i praktycznych kwestii superwizji.

Wspólnym dorobkiem ANSE jest uchwalony na XIV Zgromadzeniu Ogólnym w 2012 roku Kodeks etyczny jako ponadnarodowy dokument, w którym przyjęto, że superwizja tylko ze względów stylistycznych występuje jako termin obejmujący wszystkie formy profesjonalnego poradnictwa, jakie stowarzyszenia krajowe mogą włączyć w swoje statuty, takie jak coaching czy doradztwo organizacyjne. Preambułę Kodeksu otwierają następujące zdania:

Dlaczego Kodeks etyczny ustanowiony na poziomie ANSE może być przydatny? Odpowiedź brzmi: ponieważ superwizja jest z natury działalnością etyczną. Wyobraźmy sobie, że lecimy helikopterem nad europejskim krajobrazem superwizji. Wkrótce stanie się dla nas oczywiste, że wszyscy superwizorzy sprawują władzę: władzę opartą o ich specyficzną wiedzę i kompetencje, władzę wynikającą z ich roli i pozycji wobec superwizanta, nadaną im władzę formalnego osądu, władzę czerpaną przez nich z profesjonalnego doświadczenia i tak dalej<sup>12</sup>.

Kodeks składa się z czterech artykułów zatytułowanych: 1. Zasady ogólne, 2. Wymagania instytucjonalne, 3. Wymagania kodyfikacyjne, 4. Wymagania profesjonalne. W artykule 1. pierwsza pozycja zawiera zobowiązanie do przestrzegania Powszechnej deklaracji praw człowieka i Europejskiej konwencji praw człowieka. Kodeks nie został przyjęty jako dokument regulujący pracę superwizorów w należących do ANSE organizacjach. Takie dokumenty winny być stanowione przez krajowe społeczności superwizorów. Ten jest skupiony na sformułowaniu fundamentalnych zasad etycznych podzielanych przez wszystkich uczestników tej ponadnarodowej wspólnoty.

---

<sup>12</sup> ANSE, *Code of Ethics*, Vienna 2012, s. 2 [http://www.anse.eu/tl\\_files/anse/docs/history/2012%20Code%20of%20Ethics/Code\\_of\\_Ethics\\_2012.pdf](http://www.anse.eu/tl_files/anse/docs/history/2012%20Code%20of%20Ethics/Code_of_Ethics_2012.pdf) (dostęp 23.04.2019). Wszystkie cytaty zostały przetłumaczone przez autora artykułu.

Warto zwrócić uwagę na formę indywidualnego udziału superwizorów w rozwoju profesji w skali międzynarodowej. Od 2003 roku są organizowane co dwa lata Letnie Uniwersytety ANSE, każdy podejmujący tematykę superwizji w wybranym, szerszym kontekście. W 2019 roku wydarzenie to odbędzie się na uniwersytecie w Bolzano. Temat ma brzmieć *Connecting World through Supervision and Coaching* i rozpatrywane tam będzie, jak ta działalność może przyczynić się do łączenia ludzi w świecie obecnych napięć społecznych pomiędzy polaryzacjami a potrzebą jedności.

Inną formą są autorskie teksty dotyczące różnych aspektów superwizji i coachingu publikowane na [www.anse.eu](http://www.anse.eu) pod zakładką *ANSE Library*. Spośród dwudziestu pozycji warto wspomnieć jako przykład artykuł Helmuta Willkego, rozpatrującego rolę profesjonalnych stowarzyszeń superwizji jako aktorów społeczeństwa obywatelskiego w kontekście społeczeństwa opartego na wiedzy. Autor, zakreślając szeroką perspektywę rozwoju superwizji, stwierdził, że „w «hybrydowych środowiskach», w których współdziałać muszą różne dyscypliny, różne technologie dla osiągnięcia czegoś nowego, celem systemowej superwizji winno być [...] wspieranie i umożliwianie kooperacji w obliczu heterogenicznych lub nawet konfliktowych interesów”<sup>13</sup>.

Jeszcze jedną formą aktywności ANSE proponującą superwizorom szansę intensywnego rozwoju profesjonalnego są *International Intervention Groups*. Każda grupa składa się z członków co najmniej trzech krajowych stowarzyszeń, którzy spotykają się ze sobą kolejno w każdym ze swoich krajów dwa razy w roku na trzydniowe warsztaty przez co najmniej dwa–trzy lata. Ich zasadniczym celem jest poszerzanie kompetencji superwizorów o wrażliwość międzykulturową.

Najnowszą inicjatywą ANSE jest publikowany od 2017 roku rocznik „European Journal of Supervision and Coaching”, którego kolejne wydania są umieszczone w wolnym dostępie pod w formacie PDF<sup>14</sup>. Rzykując rekomendację niektórych artykułów do przestudiowania opublikowanych w numerze 1., można podpowiedzieć zwłaszcza sprawozdanie z badania kwestionariuszowego w piętnastu krajach reprezentowanych w ANSE na temat standardów odnawiania certyfikacji superwizorów i permanentnego zapewniania jakości<sup>15</sup>. Warte zastanowienia są badania nad trójstronnym kontraktem menedżer – superwizor – superwizant w warunkach nieuniknionych zmian transformacyjnych w organizacjach wykorzystujących superwizję jako niezbędny czynnik efek-

---

<sup>13</sup> H. Willke, *Supervision in the Knowledge Society. The Role of Professional Associations or Supervision as Actors in Civil Society*, ANSE Library 2012, s. 6, [www.anse.eu/wp-content/uploads/doc/Library/Positionen%20Heft%201\\_2012.pdf](http://www.anse.eu/wp-content/uploads/doc/Library/Positionen%20Heft%201_2012.pdf), (dostęp 4.05.2019).

<sup>14</sup> <http://kloosterhof.m2.mailplus.nl/archief/ mailing-338107.html>.

<sup>15</sup> Zob. A. Turner, *Quality Management in ANSE*, „European Journal of Supervision and Coaching” 2017 no. 1, s. 22–24.

tywnego funkcjonowania. Cały numer 1. jest poświęcony problematyce jakości superwizji i coachingu. Zawartość numeru 2/2018 zapowiada jego temat: *Politics and social responsibility effect and influence in and through supervision/coaching*. W tym numerze każdy artykuł zasługuje na uwagę. Numer 3., poświęcony tematyce kształcenia do superwizji i coachingu, ukazał się w lipcu 2019 roku. W nim warto szczególnie zarekomendować artykuł Luisa van Kessela poświęcony problematyce superwizji superwizorów<sup>16</sup>, która na naszym gruncie superwizji pracy socjalnej, jak się zdaje, wymaga zarówno rozwoju studiów teoretycznych, jak inicjatyw praktycznego wdrażania.

## W stronę łączenia superwizji z coachingiem

Nową, jak się zdaje, inicjatywą w europejskim ruchu rozwoju superwizji są starania o przyłączenie do tej dziedziny coachingu. Coaching to dziedzina rozwijająca się samoistnie. Badacze analizujący rozwój coachingu wskazują, że pierwszy naukowy raport o jego stosowaniu w przemyśle pojawił się w 1937 roku, ale dopiero w latach dziewięćdziesiątych nastąpiła eksplozja zastosowań coachingu zarówno w wielu dziedzinach pracy ludzkiej i w osobistym życiu ludzi, jak dotyczących go teorii<sup>17</sup>. Z czasem, naturalną w nauce kolejną rzeczą, pojawiły się próby zsyntetyzowania licznych definicji coachingu powstałych w tym burzliwym okresie jego rozwoju. Przywołani tu badacze, Jonathan Passmore i Annette Fillery-Travis na podstawie reprezentatywnej analizy światowej literatury przedmiotu przedstawili następującą definicję coachingu. Jest to „dialog oparty na metodzie sokratejskiej pomiędzy facylitatorem (coachem) a uczestnikiem (klientem), w którym większość interwencji zastosowanych przez facylitatora to pytania otwarte nastawione na stymulowanie samoświadomości i osobistej odpowiedzialności uczestnika”<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> L. van Kessel, *The Dynamics of The Relationship And the Realization of the Task in Supervision of Supervision. How Do These Relate to Each Other*, „European Journal of Supervision and Coaching”, 2019 no. 3, s. 12–19.

<sup>17</sup> Zob. J. Passmore, A. Fillery-Travis, *A Critical Review of Executive Coaching Research: A Decade of Progress and What's to Come*, „Coaching. An International Journal of Theory Research and Practice”, 4 (2011) no. 2, s. 70–88. [https://www.researchgate.net/publication/233059447\\_A\\_critical\\_review\\_of\\_executive\\_coaching\\_research\\_A\\_decade\\_of\\_progress\\_and\\_what%27s\\_to\\_come](https://www.researchgate.net/publication/233059447_A_critical_review_of_executive_coaching_research_A_decade_of_progress_and_what%27s_to_come) (dostęp 25.04.2019); zob. też J. Jarosz, *What is life coaching? An integrative review of the evidence-based literature*, „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring”, 14 (1) (2016), s. 34–56. <https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/c8c5109a-e29e-4a70-b85e-bb2f2db40e54/1> (dostęp 25.04.2019).

<sup>18</sup> J. Passmore, A. Fillery-Travis, *A Critical Review of Executive Coaching Research...*, dz. cyt., s. 6.

Natomiast Joanna Jarosz, która przeprowadziła także rozległą analizę literatury dotyczącej coachingu w osobistym życiu ludzi (*life coaching*), zaproponowała, aby tę dziedzinę zdefiniować następująco: „Coaching życiowy to długoterminowa efektywna relacja, która pozwala klientom zmaksymalizować ich potencjał”<sup>19</sup>. Warto też zwrócić uwagę czytelników na polskie opracowanie autorstwa Pauli Pietrak i Bartosza Berendta wyjaśniające genezę i zakres coachingu<sup>20</sup>.

Organizacyjne połączenie coachingu z superwizją osiągnęły stowarzyszenia z sześciu krajów uczestniczących w ANSE. Jedno z najstarszych – holenderskie, powstałe w 1980 roku, umieściło coaching w nazwie w 2008 roku, a niemieckie, powstałe w 1989 – w 2016. Dane na ten temat przedstawione są w tabeli 2.

Trzeba dodać, że problematyka połączenia obu dziedzin była dyskutowana w ANSE wcześniej, na przykład w 2004 roku na konferencji *Value dilemmas as a challenge in the practice and concepts of supervision and coaching*, a także wspomnieć, że wykład pt. *Liquid Modernity* wygłosił tam Zygmunt Bauman. Trudno przy okazji nie zacytować początku tego wykładu:

Stając przed Wami, czuję się onieśmielony waszą obecnością. Jesteście tymi ludźmi, którzy naprawdę zmieniają rzeczywistość, a ja tym, kto mówi o zmienianiu się rzeczywistości. Uznaję więc waszą wyższość, gdy chodzi o zdolność do działania w praktyce, i nie jestem zbyt pewny, jak bardzo mogę wam pomóc z moją ekspertyzą<sup>21</sup>.

Stowarzyszenia ANSE we wspomnianych standardach uzgodniły następującą wspólną definicję superwizji i coachingu: „jest to forma doradztwa służąca zapewnieniu i rozwojowi jakości komunikacji i współpracy w profesjonalnych kontekstach”<sup>22</sup>. Szwajcarska organizacja *Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (BSO)* w swej prezentacji na portalu ANSE przedstawiła szczegółowo swe standardy coachingu oraz dotarła w rozwoju najdalej spośród członków ANSE, obejmując oprócz coachingu także doradz-

---

<sup>19</sup> J. Jarosz, *What is life coaching?*..., dz. cyt., s. 37.

<sup>20</sup> Zob. P. Pietrak, B. Berentd, *Raport Izby Coachingu. Geneza coachingu*, Warszawa 2019, <https://www.izbacoachingu.com/wp-content/uploads/2019/Raport%20IC%20-%20Geneza%20coachingu.pdf> (dostęp 5.08.2019)

<sup>21</sup> Z. Bauman, *Liquid Modernity*, Leiden 2004, [www.anse.at/tl\\_files/anse/docs/history/2004%20Leiden/bauman%20englisch.pdf](http://www.anse.at/tl_files/anse/docs/history/2004%20Leiden/bauman%20englisch.pdf) (dostęp 29.04.2019).

<sup>22</sup> ANSE, *Standards*, b.d., <http://www.anse.eu/about-anse/standards/> (dostęp 26.04.2019).

two organizacyjne. Koncepcja BSO<sup>23</sup>, określająca te trzy dziedziny jako formaty konsultacyjne, została opublikowana w 2010 roku w zakładce *ANSE Library*. Według tej koncepcji:

– „**Superwizja** odnosi się do zorientowanych na ludzi podejść konsultacyjnych, które mają na celu refleksję nad wykonywaną pracą oraz rozwój kompetencji profesjonalnych i psychospołecznych, które zasadniczo dotyczą wszystkich pracowników.

– **Coaching** odnosi się do metod, które koncentrują się na profesjonalnej roli, funkcji, wydajności oraz rozwiązaniach problemów w ramach systemu i są adresowane do pracowników i decydentów.

– **Doradztwo organizacyjne** odnosi się do podejść, które inicjują i metodycznie towarzyszą procesom zmian i rozwoju w ramach organizacji. Dzięki temu są wykorzystywane umiejętności wszystkich zainteresowanych stron i organizacji jako całości<sup>24</sup>”.

Zgodnie z tą koncepcją superwizja, coaching i doradztwo organizacyjne w znacznym zakresie są oparte na tych samych podstawowych kompetencjach, zachowując wszakże własne – specyficzne. W rozumieniu BSO, nawiązującym do Europejskich Ram Kwalifikacji z 2005 roku, wyróżnione są cztery zakresy kompetencji wspólnych dla superwizji, coachingu i doradztwa traktowanych jako profesje. Są to:

– „I) kompetencje poznawcze obejmujące wykorzystanie teorii i pojęć, a także nieformalną wiedzę ukrytą zdobytą doświadczalnie;

– II) kompetencje funkcjonalne (umiejętności lub know-how), te zakresy działań, które dana osoba powinna być w stanie wykonać, gdy funkcjonuje w danym obszarze pracy, nauki lub aktywności społecznej;

– III) kompetencje osobiste polegające na umiejętności zachowywania się w określonej sytuacji;

– IV) kompetencje etyczne obejmujące posiadanie pewnych wartości osobistych i profesjonalnych<sup>25</sup>”.

Podstawowe kompetencje trzech formatów konsultacyjnych mają identyczną strukturę. Są to częściowo zachodzące na siebie kompetencje psychologiczne, metodologiczne oraz osobiste i społeczne. W oparciu o te koncepcyjne ramy wyróżnionych trzech formatów konsultacyjnych w propozycji BSO rozwinięte są szczegółowe przesłanki do kształcenia kompetencji ogólnych oraz specyficznych dla każdego formatu.

---

<sup>23</sup> BSO, *BSO Consulting Formats*, Bern 2009, <http://www.anse.eu/wp-content/uploads/doc/Library/Consulting%20Formats.pdf> (dostęp 23.04.2019)

<sup>24</sup> BSO, *BSO Consulting Formats...*, dz. cyt., s. 2.

<sup>25</sup> BSO, *BSO Consulting Formats...*, dz. cyt., s. 2

## Ryzyka praktykowania superwizji profesji społecznych

Badania nad superwizją w krajach europejskich prowadzone są w dwóch perspektywach: w odniesieniu do pracy socjalnej i w szerszej perspektywie obejmującej profesje społeczne. Z opublikowanego w 2010 roku przeglądu badań nad superwizją pracy socjalnej w Anglii i Szwecji (także w RPA, która jest tu pominięta) wynika, że istotnym ryzykiem zaczęło być zawężanie jej do funkcji administracyjnych. W Anglii to ryzyko pojawiło się w końcu lat siedemdziesiątych w związku ze zmianami w polityce społecznej, gdy rządy przejęła Nowa Prawica pod przywództwem Margaret Thatcher. Autorzy tego przeglądu skonstatawali, że to ryzyko utrwaliło się wskutek rozszerzania się regulacyjnych procesów w sektorach publicznych określanych jako Nowe Zarządzanie Publiczne (*New Public Management*) lub menedżeryzm. Te strategie zarządzania na pierwszym planie stawiają efektywność wyrażaną we wskaźnikach ilościowych ograniczania nakładów na realizację zadań służb publicznych. Przed tym ryzykiem wybroniła się do pewnego stopnia Szwecja, w której superwizja zdobyła status niezależnej profesji i uznanie pracowników socjalnych, ale i tam tak zwana wewnętrzna superwizja sprawowana przez pracowników pełniących funkcje kierowników liniowych została w znacznej mierze sprowadzona do funkcji administracyjnych<sup>26</sup>.

W innym przeglądzie badań nad superwizją pracy socjalnej, opublikowanym także w 2010 roku, autorka zwróciła uwagę na dylemat superwizji pracy socjalnej, który sformułowała już w tytule artykułu: *Inwigilacja czy refleksja. Profesjonalna superwizja w «społeczeństwie ryzyka»*. Pojęcie społeczeństwa ryzyka, według Becka i Giddensa, oznacza takie społeczeństwo, które jest zorganizowane do reagowania na ryzyka i zaabsorbowane staraniami o bezpieczeństwo. Ta socjologiczna koncepcja ryzyka została przejęta przez służby społeczne i przeobrażona w strategię zarządzania ryzykiem, w których superwizja zostaje sprowadzona do nadzoru procedur jakoby zabezpieczających przed niepowodzeniami zarówno praktyków, jak klientów pracy socjalnej<sup>27</sup>.

Te zaistniałe ponad dwie dekady temu ryzyka przeistaczania superwizji w narzędzie kontroli administracyjnej zdają się utrzymywać, czego dowodzi badanie wśród pracowników socjalnych w Zjednoczonym Królestwie, którego wyniki zostały opublikowane w 2019 roku. Zdecydowana większość bada-

---

<sup>26</sup> Zob. G. Bradley, L. Engelbrecht, S. Hojer, *Supervision: A Force for Change? Three Stories Told*, „International Social Work” 53 (2010) no. 6, s. 773–790.

<sup>27</sup> Zob. L. Beddoe, *Surveillance or Reflection: Professional Supervision in ‘the Risk Society’*, „The British Journal of Social Work” 40 (2010) no. 4, s. 1279–1296.

nych w próbie 315 pracowników zatrudnionych w lokalnych ośrodkach służb socjalnych opisała w wywiadach superwizję jako pracochłonną procedurę dokumentowania i następnie zdawania sprawy z prowadzenia przypadających im interwencji. Badani w większości uznali superwizję za najbardziej pomocną w zarządzaniu i rozliczaniu z odpowiedzialności. Nieznaczną część badanych uznała ją za pomocną w podejmowaniu decyzji, analizowaniu, refleksji oraz wsparciu emocjonalnym<sup>28</sup>.

W szerszej zakrojonym przeglądzie badań dotyczących superwizji profesji społecznych, w tym także pracy socjalnej, obejmującym omal dwie ostatnie dekady Synnöve Karvinen-Niinikoski, Liz Beddoe, Gillian Ruch i Ming-Sum Tsui wykazują dowody narastania napięcia między oczekiwaniami wobec niej ze strony pracowników wykonujących te profesje a organów zarządzających usługami społecznymi. To napięcie powstaje między dwoma przeciwstawnymi interpretacjami superwizji jako:

- pracy wspomagającej introspekcję superwizantów w odniesieniu do ich profesjonalnej roli;
- narzędzia nadzoru i sprawowania władzy przez administratorów usług społecznych.

Powodem tego napięcia zdaje się być w zachodnich społeczeństwach postindustrialnych podporządkowanie służb społecznych Nowemu Publicznemu Zarządzaniu, a efektem ograniczanie ich profesjonalnej autonomii<sup>29</sup>.

Kończąc ten z konieczności krótki przegląd przeglądów ryzyk, na jakie narażona jest superwizja, trzeba dodać, że według wielu badaczy jej sytuacja nie jest beznadziejna. Konstruktywną podstawą superwizji jest krytyczna refleksja. Odniesienie się do tej tradycji winno pomóc w ustanowieniu równowagi między wsparciem a nadzorowaniem. Karvinen-Niinikoski i współautorzy zakończyli swój przegląd zagrożeń superwizji zdaniem: „Zamiast desperowania nad utratą autonomii profesjonalności winni przejść przez poważne społeczne i profesjonalne transformacje jako podmioty swoich własnych kompetencji i profesjonalnego posłannictwa<sup>30</sup>”. Wydaje się, że superwizorzy zrzeszeni w stowarzyszeniach należących do ANSE wkraczają na tę drogę

---

<sup>28</sup> D. Wilkins, V. Antonopoulou, *What Does Supervision Help With? A Survey of 315 Social Workers in the UK*, „Practice”, 31 (2019) no. 1, s. 21–40,

<sup>29</sup> S. Karvinen-Niinikoski, L. Beddoe, G. Ruch, M.-S. Tsui, *Professional supervision and professional autonomy*, w: *Social and Caring Professions in European Welfare States. Policies, services and professional practices*, eds. B. Blom, L. Evertsson, M. Perlinski, Bristol 2017, s. 53–66.

<sup>30</sup> S. Karvinen-Niinikoski, L. Beddoe, G. Ruch, M.-S. Tsui, *Professional supervision and professional autonomy*, dz. cyt., s. 64.

## Podsumowanie: *pro domo sua*

Nasza droga rozwoju superwizji, gdy chodzi o pracę socjalną, jest jak dotąd niezbyt długa. Zaczęła się w 1993 roku z inicjatywy Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej od sprowadzenia angielskiego pakietu szkoleniowego *Supervision and Management in Social Work*. Trzeba przyznać, że w tłumaczeniu tego pakietu zostało użyte słowo nadzór i to praktycy pracy socjalnej zażądali wprowadzenia pojęcia superwizja. Dalszy ciąg tej drogi był niełatwy i, gdy spojrzeć wstecz, przypomina raczej wspinaczkę, podczas której zdobywaliśmy kolejne etapy od odważnych, oddolnych starań jej wprowadzania w niektórych ośrodkach pomocy społecznej, przez pierwsze publikacje teoretyczne, wprowadzenie orientacyjnej wiedzy o superwizji do kursów doskonalenia kadr pomocy społecznej. W 2011 roku pracownicy socjalni doczekali się ustawowego prawa do korzystania z superwizji oraz ustalenia prawnego statusu superwizorów. Wkrótce też pod auspicjami resortu pracy i polityki społecznej rozpoczęły się prace koncepcyjne nad standardami superwizji. Pierwsze, przeprowadzone w 2012 roku, odnoszące się do superwizji reprezentatywne badania wśród pracowników socjalnych<sup>31</sup> oraz kierowników instytucji pomocy i integracji społecznej<sup>32</sup> wykazały mało rozpowszechnione w placówkach publicznej pomocy i integracji społecznej doświadczenie korzystania z superwizji, ale powszechne nadzieje jej pozytywnego wpływu na jakość pracy socjalnej.

Ustawowe prawo do korzystania z superwizji przyobiecane pracownikom socjalnym w 2011 roku zostało obleczone w przepisy wykonawcze dzięki możliwym pracom nad kolejnymi projektami rozporządzenia w sprawie superwizji: 1) ministra pracy i polityki Społecznej z dnia 21 marca 2014 roku, 2) ministra rodziny, pracy i polityki społecznej z 19 kwietnia i 3) z 9 września 2016 roku. Ostatecznie rozporządzenie datowane na 2 grudnia 2016 roku ukazało się w Dzienniku Ustaw z dn. 26 grudnia tegoż roku pod poz. 2087, przesądając certyfikację uprawnień superwizorskich. Rozporządzenie ustanowiło szereg szczegółowych warunków i zastrzeżeń w sprawie wykonywania superwizji oraz szczegółowe warunki programowania szkoleń certyfikacyjnych oraz egzaminu certyfikacyjnego powierzonego Centralnej Komisji Egzaminacyjnej do spraw stopni specjalizacji zawodowej pracowników socjalnych – organowi powołanemu przez ministra.

---

<sup>31</sup> A. Niesporek, *Superwizja pracy socjalnej w instytucjach pomocy i integracji społecznej. Badania kierowników instytucji*, w: *Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, Warszawa 2014, s. 145–155.

<sup>32</sup> A. Karwacki, *Superwizja w ocenie pracowników socjalnych*, w: *Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, dz. cyt., s. 156–178.



Niezależnie od tych inicjatyw w 2015 roku powstało Polskie Towarzystwo Superwizji Pracy Socjalnej. PTSPS organizuje inicjatywy wspierania indywidualnego rozwoju kompetencji superwizyjnych swoich członków i profesjonalnych kompetencji pracowników służb społecznych przez różne formy wymiany doświadczeń; zob. <http://www.ptsp.org.pl>.

Realnym, osiągniętym do połowy 2019 roku skutkiem ustawowego zapewnienia pracownikom socjalnym możliwości korzystania z superwizji, przypięczonego rozporządzeniem w grudniu 2016 roku, okazało się pozyskanie dwudziestu czterech certyfikowanych superwizorów oraz uruchomienie przez Wielkopolskie Samorządowe Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego nr 2 w Poznaniu certyfikacyjnego szkolenia superwizorów pracy socjalnej na podstawie zezwolenia ministra rodziny, pracy i polityki społecznej z dnia 22 lutego 2018 roku. Szkolenia, jak wiadomo, mają trwać osiemnaście miesięcy w grupach piętnastoosobowych, zatem można mieć nadzieję, że już w czerwcu 2020 roku będzie mogło przystąpić do egzaminu certyfikacyjnego piętnaście osób, jeśli wszystkie przetrwają bardzo wymagający kurs.

W tej sytuacji powstają pytania: 1) jakie szanse mają pracownicy socjalni w tysiącach placówek publicznych służb społecznych na realne skorzystanie z superwizji w dającej się przewidzieć przyszłości; 2) jakie szanse mają oni na użyteczne skorzystanie z superwizji, jeśli brak regulacji dotyczących czasu i częstotliwości sesji superwizyjnych przysługujących pracownikowi; 3) jakie są szanse na utrzymanie profesjonalnej jakości ewentualnie dostępnej superwizji, skoro certyfikaty są udzielane w imieniu władzy państwowej dożywotnio.

W odniesieniu do pytania 3 warto dodać komentarz, że w większości należących do ANSE piętnastu krajów superwizorzy podlegają określonym procedurom odnawiania certyfikacji i permanentnego zapewniania jakości. W pięciu krajach przestrzegane są okresowe odnawianie certyfikatów w przedziałach od dwóch do pięciu lat. W dwóch krajach są prowadzone prace nad tym zagadnieniem. We wszystkich starania o utrzymanie wysokiej jakości superwizji prowadzi stowarzyszenia superwizorów.

## Aneks

### Wyciąg ze Statutu ANSE<sup>33</sup>

„5.1.1. Pełne członkostwo może zostać przyznane krajowym organizacjom superwizorów, które w swoim kraju spełniają łącznie następujące warunki:

- a) istnieją jako osoby prawne we własnym kraju;
- b) reprezentują absolwentów co najmniej dwóch różnych programów kształcenia w zakresie superwizji lub coachingu. Jeśli nie można spełnić tego warunku, organizacji krajowej przysługuje okres pięciu lat na spełnienie warunków związanych z działalnością profesjonalną, zgodnie z wymaganiami Rady Wykonawczej ANSE;
- c) starają się utworzyć sieć superwizorów i/lub coachów w swoim kraju, oferując im struktury organizacyjne;
- d) rozumieją superwizję jako metodę profesjonalnej autorefleksji;
- e) stanowią ośrodek spotkań obejmujący różne dziedziny zawodowe i szkoły metodologiczne superwizji i coachingu;
- f) superwizorzy i coachowie muszą mieć ukończoną specjalnościowe kształcenie podyplomowe (trzeci stopień);
- g) programy kształcenia superwizorów i coachów są otwarte dla kandydatów wywodzących się z różnych profesji.

5.1.2 Członkostwo stowarzyszone może zostać przyznane krajowym organizacjom superwizji, które mają status osoby prawnej we własnym kraju i dążą do współpracy na poziomie europejskim, chociaż nie osiągnęły jeszcze standardów wymienionych w ust. 5.1.1. w pełnym zakresie”.

## Bibliografia

- Aleksandrowicz J. W., *Superwizja w kształceniu psychoterapeutów*, „Psychoterapia” 3 (154) (2010), s. 23.
- ANSE, *Code of Ethics*, Vienna 2012, s. 2 [http://www.anse.eu/tl\\_files/anse/docs/history/2012%20Code%20of%20Ethics/Code\\_of\\_Ethics\\_2012.pdf](http://www.anse.eu/tl_files/anse/docs/history/2012%20Code%20of%20Ethics/Code_of_Ethics_2012.pdf) (dostęp 23.04.2019).
- ANSE, *Standards*, b.d., <http://www.anse.eu/about-anse/standards?> (dostęp 26.04.2019).
- ANSE, *Statutes of ANSE*, Vienna 1999, <http://www.anse.eu/wp-content/uploads/doc/ANSE-statutes.pdf>, s. 2 (dostęp 5.08.2019).

---

<sup>33</sup> ANSE, *Statutes of ANSE*, Vienna 1999, <http://www.anse.eu/wp-content/uploads/doc/ANSE-statutes.pdf>, s. 2 (dostęp 5.08.2019).

- Bauman Z., *Liquid Modernity*, Leiden 2004, [www.anse.at/tl\\_files/anse/docs/history/2004%20Leiden/bauman%20englisch.pdf](http://www.anse.at/tl_files/anse/docs/history/2004%20Leiden/bauman%20englisch.pdf) (dostęp 29.04.2019).
- Beddoe L., *Surveillance or Reflection: Professional Supervision in 'the Risk Society'*, „The British Journal of Social Work” 40 (2010) no. 4, s. 1279–1296.
- Bomba J., *Superwizja psychoterapii z perspektywy psychodynamicznej*, „Psychoterapia” 3 (154) (2010), s. 7.
- Bradley G., Engelbrecht L., Hojer S., *Supervision: A Force for Change? Three Stories Told*, „International Social Work” 53 (2010) no. 6, s. 773–790.
- BSO, *BSO Consulting Formats*, Bern 2009, <http://www.anse.eu/wp-content/uploads/doc/Library/Consulting%20Formats.pdf> (dostęp 23.04.2019).
- Franséhn M., *The importance of supervision in social work – the example of Sweden*, Göteborg 2007, <https://www.gu.se/forskning/publikation?publicationId=84022> (dostęp 23.04.2019).
- Hughes J. M., *The Role of Supervision in Social Work: A Critical Analysis*, „Critical Social Thinking: Policy and Practice” 2 (2010), <https://www.ucc.ie/en/media/academic/appliedsocialstudies/docs/JeanneHughes.pdf> (dostęp 2.08.2019).
- Jarosz J., *What is life coaching? An integrative review of the evidence-based literature*, „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring”, 14 (1) (2016), s. 34–56. <https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/c8c5109a-e29e-4a70-b85e-bb2f2db40e54/1/> (dostęp 25.04.2019).
- Karvinen-Niinikoski S., Beddoe L., Ruch G., Tsui M.-S., *Professional supervision and professional autonomy*, w: *Social and Caring Professions in European Welfare States. Policies, services and professional practices*, eds. B. Blom, L. Evertsson, M. Perlini, Bristol 2017, s. 53–66.
- Karwacki A. (2014). *Superwizja w ocenie pracowników socjalnych*, w: *Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, Warszawa 2014, s. 156–178.
- Lešková L., *Supervision – Modern Method of Social Work and its Application in Practical Use*, Brno 2017.
- Niesporek A., *Superwizja pracy socjalnej w instytucjach pomocy i integracji społecznej. Badania kierowników instytucji*, w: *Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, Warszawa 2014, s. 145–155
- Passmore J., Fillery-Travis A., *A Critical Review of Executive Coaching Research: A Decade of Progress and What's to Come*, „Coaching. An International Journal of Theory Research and Practice” 4 (2011) no. 2, s. 70–88. [https://www.researchgate.net/publication/233059447\\_A\\_critical\\_review\\_of\\_executive\\_coaching\\_research\\_A\\_decade\\_of\\_progress\\_and\\_what%27s\\_to\\_come](https://www.researchgate.net/publication/233059447_A_critical_review_of_executive_coaching_research_A_decade_of_progress_and_what%27s_to_come) (dostęp 25.04.2019).
- Pietrak P., Berendt B., *Raport Izby Coachingu. Geneza coachingu*, Warszawa 2019, <https://www.izbacoachingu.com/wp-content/uploads/2019/Raport%20IC%20-%20Geneza%20coachingu.pdf> (dostęp 5.08.2018)
- Smith M. K., *The functions of supervision*, w: *The encyclopedia of informal education*, 1996–2011 <http://infed.org/mobi/the-functions-of-supervision/> (dostęp 23.04.2019).

- Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, Warszawa 2014.
- Turner A., *Quality Management in ANSE*, „European Journal of Supervision and Coaching”, 2017 no. 1, s. 22–24.
- van Kessel L., *The Dynamics of The Relationship And the Realization of the Task in Supervision of Supervision. How Do These Relate to Each Other*, „European Journal of Supervision and Coaching” 2019 no. 3, s. 12–19.
- Willke H., *Supervision in the Knowledge Society. The Role of Professional Associations or Supervision as Actors in Civil Society*, ANSE Library 2012, s. 6, [www.anse.eu/wp-content/uploads/doc/Library/Positionen%20Heft%201\\_2012.pdf](http://www.anse.eu/wp-content/uploads/doc/Library/Positionen%20Heft%201_2012.pdf) (dostęp 4.05.2019).
- Wilkins D., Antonopoulou V., *What Does Supervision Help With? A Survey of 315 Social Workers in the UK*, „Practice” 31 (2019) no. 1, s. 21–40.