

PIK KATALIN

Partnerkapcsolat – recenzió a szociális munka szupervíziójának jó gyakorlatáról

Good Practice in Supervision. Statutory and Voluntary Organisations. Ed. Jackie Pritchard. Good Practice Series. Jessica Kingsley Publishers London and Bristol, Pennsylvania 1997. ISBN 1-85302-279-9 pp. 1-210

A hazai szociális munka elmélete és gyakorlata alighanem sokat meríthetne abból az ismeretmennyiségből, amelyet a „Jó gyakorlat” sorozat könyvei jelentenek. A szemlélet is közel áll hozzánk, hiszen azt szeretnénk, ha jobban, hatékonyabban működne, és a másik oldal, a szolgáltatás igénybevevői is minél többet profitálnának abból, hogy egyre jobbak vagyunk, egyre jobban értjük a mesterségünket. Egyre jobb a gyakorlatunk.

A sorozat egyik darabjáról írok ebben a recenzióban, amely a szupervíziós gyakorlatról szól.

A könyvet szerkesztő *Jackie Pritchard* egyrészt szabadfoglalkozású trénerként dolgozik, másrészt a Sheffield Family and Community Services menedzsere. A mondat mindhárom idegen kifejezése magyarázatra szorul. A trénerek tulajdonképpen tágran értelmezett szupervízor-féleségek Nagy-Britanniában, akik stábépítést, képzést, esetenként konfliktusoldást végeznek. Az emlegetett sheffieldi intézmény a brit szociális munka egyik fontos színtere, ahol nemcsak közvetlen klienskapcsolaton alapuló munka folyik, hanem „kiszereződött” szolgáltatásokat is működtetnek, családsegítést és közösségi szociális munkát is végezve. A vezetőknek, menedzsernek ebben a helyzetben sokkal szélesebb körű feladatai vannak, mint ahogyan az a mi családsegítőinkben általában megszokott. Például a munkatársak szupervízióját is ők végzik. Mindez talán magyarázza a szerkesztés elvét, hogy miért a sokféle területről származó példák sora, miért keresett ilyen sokféle szemléletű munkatársat szerzőnek Jackie Pritchard.

Tudjuk, Nagy-Britanniában mást értenek szupervízió, mint nálunk. Az intézmény vezetője például egyértelműen felelős a beosztottak szupervíziójáért. Csak képzett, azaz szupervízióban is képzett vezető állhat egy-egy szociális intézmény élén. Amikor a mi szupervíziós gyakorlatunkat próbáljuk elmagyarázni a brit kollégáinknak, az sokkal inkább a külső konzulens szerepére vagy szabadfoglalkozású tréner munkájának egy részére utal a mi gyakorlatunkban.

A kívülálló, a dolgokat megfelelő távolságból szemlélő „szuper”-vízor szemlélet – a gyakorlatból tudjuk – meglehetősen eltér, sokszor alapjában különbözik a szervezetben benne élő vezetőétől. Ezért talán nem meglepő – mármint nekünk itt és most, akik ebben a rendszerben gondolkodunk –, ha a könyv tizenöt társszerzője közül hat szabadfoglalkozású tréner vagy konzulens-2 (azaz a mi értelmezésünk szerinti szupervízor). A többiek vagy egyetemi oktatók, csak kisebb részben vannak közöttük a vezető állást betöltő szociális munkások, azaz a brit szóhasználat szerinti szupervízorok.

A tizenöt fejezet a szociális munka tizenhárom különböző helyszínére kalauzolja a kalandvágyó olvasót. Ezek természetesen nem azonosak a hazaiakéval, mint ahogyan a szupervízió értelmezése sem azonos, de talán éppen ezért tanulságos olvasmány számunkra és talán az alábbi recenzió sem érdektelen, különösen ha a szociális munka szupervíziójának régen várt oktatása egyszer be is indul, talán érdemes azon is gondolkodni, hogy le lehetne fordítani a művet.

A bevezetőben arról ír a szerkesztő, hogy olyan könyvet akart kiadni a szupervízióról, amely különbözik az eddiektől (természetesen), és ebben a különbözőségben hasznot találnak majd a gyakorló szakemberek. Az új könyv létrehozásának egyik indoka, hogy Pritchard úgy véli: mindig is sajátosan értelmezte a szupervíziós munkát, amelyet a szociális munka egyik alapvetően fontos munkamódszerének tekint. Ezt a véleményt nem minden szervezet vezetője osztja – írja a szerző –, és a szupervíziós munka nem kapja meg mindenütt az azt feltétlenül megillető helyet. Ha csak ez lenne a könyv mondanivalója, már ez is elegendő lenne ahhoz, hogy melegen ajánljuk olvasását, esetleg lefordítását a magyar szociális munkások és a szociális intézményeket vezetők részére. A szupervíziós munka fontosságát egyébként első munkahelyén tapasztalta meg a bevezető írója, amikor pályája kezdetén kórházi szociális munkásként haldokló gyerekekkel foglalkozott. Érzelmi támogatást és gyakorlati tanácsokat egyaránt kapott, s ezek nélkül nem tudta volna ezt az átlagosnál is nehezebb munkát végezni, sőt – ahogyan írja – enélkül feltehetően elmenekült volna a pályáról is!

Napjainkban egyre nagyobb a stressz és egyre alacsonyabbak a morális normák, ezért a szupervízió fontossága megnőtt, erre utal a szakirodalom hatalmas és növekvő mennyisége is. A stáb-szupervízió ezen belül is kitüntetetten fontos helyet foglal el. A tapasztalatok szerint minél iskolázottabb a stáb, annál inkább szükségét érzi a szupervíziónak. (Ezt hazai tapasztalataink is megerősítik, de erről szólt az IFSW/EASSW 1997-es dublini konferenciáján tartott workshopom vitaindító előadása is.)

A képzésnek azonban arról is kell szólnia: hogyan kell szupervíziót tartani, és hogy a legcélszerűbb ezt a segítséget használni – folytatja Pritchard. (Remélhetőleg a tervezett ELTE-képzés ebben sokat fog segíteni.) Ezért van szükség egy ilyen gyakorlati könyvre – írja a szerző –, amely egyrészt segít a szociális munkásoknak abban, hogy megértsék, miért fontos a szupervízió, másrészt konkrét gyakorlati módon tudja segíteni őket és érzelmi támogatást nyújtani, harmadrészt azt mutatja be, hogyan lehet kifejleszteni a jó gyakorlatot. (Nem véletlenül jelent meg a könyv a „good practice” sorozat részeként.)

A bevezetőben tisztázódik, hogy állami és önkéntes szervezetekről egyaránt olvasni fogunk, de az is, hogy természetesen – bármennyire is törekedtek a teljességre – nem lehetett az összes intézménytípusra és klienscsoportra vonatkozó szupervíziós gyakorlatot bemutatni.

Az első fejezet a szupervízió elméleti kérdéseivel foglalkozik. Az első tanulmányban Catherine and David Sawdon (akik konzulensek és szabadfoglalkozású trénerek, azaz a mi fogalmaink szerinti szupervízorok) a szupervíziós partneri kapcsolatról írnak. Sawdonék munkája alighanem alapvető, a szerkesztő szemléletét jól jellemző írás. Ezért talán érdemes kicsit bővebben is foglalkoznunk vele.

A szerzők szerint a szupervíziós együttes „partnership”, vagyis több, mint a részek összege. Az irodalom feldolgozása is azt mutatja, hogy a jól működő szupervízióban a legfontosabb az együttműködés, a partneri viszony. Hatékonyság csak jól működő partnerkapcsolattól várható. A hatékonyabbá váló munka mellett a jól működő szupervízió gondoskodik arról, hogy az egyes szociális munkások tevékenysége értékelhető és számonkérhető legyen, valamint a személyes fejlődésük is létrejöjjön.

A szociális munka gyakorlatában egyszerre van jelen központi és marginális kérdésként a szupervízió. Központi kérdés, mert a szociális munkások gyakorlatában a legfontosabb források a személyiségben rejlő források. Ezeket a forrásokat gondozni, ellenőrizni kell, figyelni kell a működésükre. Szükség van arra, hogy törődjünk személyiségünkkel, mert csak így lehetséges, hogy a források el ne apadjanak és megfelelően épüljenek be a gyakorlatba. Ezzel érhető el, hogy a szolgáltatás színvonala megfelelő(bb) legyen.

Másrésről azonban marginális a jelenség, mert a napi gyakorlatban néha zavarosak a szupervízió céljai és funkciói, lehetséges hatékonyságát alulértékelik, különösen akkor, ha nincs elég lelkesedés, a résztvevők nem eléggé elkötelezettek. Ha nem tulajdonítanak fontosságot a szupervízióknak, csak olyan kritikák kapnak hangot egy-egy stábon belül, amelyek nem viszik előre az ügyet. Ilyenkor főként arról beszélnek, hogy az egész szupervíziós munka értéke meglehetősen kétséges, hiszen nem mérhető le a hatása, nem tudhatjuk meg pontosan, hogy a szociális munka napi tevékenységeit hogyan javítja. (Azt hiszem, a magyar gyakorlatból jól ismert ez az érvelés, különösen, amikor egy-egy intézmény pénzt próbál szerezni a szupervíziós munkákra fenntartójáról.) A szupervízió hatékonyságát politikailag is megkérdőjelezték egyes, az utóbbi években nagy publicitást kapott, főként gyermekvédelmi esetek kapcsán. Ezek a gyakran tragikusan végződő történetek a szociális munka bürokratikus kontrollját eredményezték sok helyen, a *szakmai* kontroll erősítése helyett. (Azt hiszem, Magyarországon egyelőre abban a helyzetben vagyunk, hogy tanulunk a „jó gyakorlatból” és a szakmai ellenőrzés, a szakmai minőség elérésének eszközeit vegyük át a brit gyakorlatból a bürokratizmus erősítése helyett. A szupervíziós gyakorlat pedig éppen a magas szintű szakmai kontroll eszköze.)

A cikkírók szerint a szupervízió egyik világos célja, hogy az 1978-as D. H. S. S. (Egészségügyi és Társadalombiztosítási Minisztérium) irányelvei szerint „a szociális munkás munkájának intézményi számonkérhetőségét

megalapozza... és elősegítse a szakmai fejlődést”. Finom egyensúlyt kell kialakítani a vezetés (számonkérés), az oktatás és a támogatás között.

Nem változott sokat az utóbbi száz évben a Mary Richmond által leírt három szupervíziós alapfunkció: a számonkérés, az oktatás és a támogatás jelenléte a munkában. A vezetésben az adminisztratív, szupportív és az edukatív elemeket egymás mellett alkalmazzák, mind a mai napig. Egy további funkció a szociális munkások oktatásában mért kompetencia lehet.

Mindezen funkciókban fontos kérdésként merül fel, hogy mennyiben jelent szaktekintélyt a szupervízor? Honnan származik az autoritása? Az autoritás forrása egy-egy intézményen belül lehet a vezetési pozícióból származó, illetve a valós tudásból származó autoritás. A stáb szupervízorának tudnia kell, hogy autoritása honnan származik – a helyzetéből, a tudásából, vagy a hatalmából –, azt is világosan kell látnia, hogy melyek a korlátai, és soha nem szabad elfelejtenie, hogy képességei meglehetősen korlátozottak. Soha ne tekintse magát omnipotensnek. Bár mint gyakorlott és sokat próbált kelet-európaiak, tudjuk mindezt, de nem érdektelen, ha újra és újra szembenézünk magunkkal.

A tréningkonzultációval is foglalkozó szerzők sokféle intézményben képeztek csoportszupervízorokat. Az tapasztalták, hogy sok helyen megtörténik: a vezető a pontosabb feladatmeghatározás keresése közben szupervízióként szinte csak „menedzseri” munkát végez. Ez rontja a szakmai színvonalat, hiszen elhanyagolják a munka támogató és oktató funkcióit. Mint már korábban is hangsúlyozták, az intézmény által nyújtott szolgáltatások színvonala és a szervezet „egészsége” közötti, legnyilvánvalóbb összefüggés abban áll, hogy a benne dolgozók, azaz a szervezetet alkotó „alapanyag” mennyiben képes a fejlődésre és a tanulásra. Ez a tanulás természetesen más, mint a hallgatóké, ez felnőtt tanulás. A szupervíziós munka során a folyamatos tanulást, s ezzel az aspirációkat kell fenntartani. Amennyiben a vezető végzi a szupervíziót, a jó gyakorlat az, ha maga is képes erre az állandó tanulásra és aspirációit át tudja adni munkatársainak.

A szupervíziós munka során a jól ismert problémamegoldó modell szerinti működés hasznos lehet. A szerzőpáros tapasztalatai szerint praktikus lehet pl. a fá mint jelkép használata: a probléma a törzset, az alternatív megoldások az ágakat, a következmények a gallyakat, az értékelés a gyümölcsöt jelképezi. Az eredményességet lehet pontozni és így lehet eljutni a lehetőség szerinti legjobb megoldáshoz, egy-egy probléma kapcsán.

A szociális munkások szupervízorainak legnagyobb gondja lehet, hogyan törődjenek saját magukkal, a személyiségükkel. Vigyázniuk kell azonban, hogy a munkakapcsolatban ne valamilyen atyáskodó kommunikációt alkalmazva erősítsük kollégáinkat. (Természetesen ez érvényes a szociális munkás–kliens viszonyra is.) Nehogy abba a hibába essünk, hogy aki az ügynökséghez fordult, az rosszabb helyzetbe került, mint ha nem vett volna igénybe „professzionális segítséget” – ez, mint fenyegető lehetőség, ezek szerint sajnos még a szerzőpáros hazájában is fennáll...

A szupervízió során kialakuló partneri kapcsolat – divatos zsargonnal élve – a legjobb valuta a pénzszerzésre, ugyanis egy magas színvonalú ellátást nyújtó, elismert szakmaiságú intézmény mindig könnyebben szerez támoga-

tókat. A szupervízió radikális lehetőség a megfelelő sztenderdek és a kívánatos gyakorlat kialakítására – fejezik be gondolataikat a szerzők.

Természetesen egyet kell értenünk elemzésükkel és az utolsó gondolattal is – bár nem hisszük, hogy ennyire egyszerű lenne a kapcsolat az intézmény-támogatások és a szupervíziós munka között – még Nagy-Britanniában sem.

A második fejezet a szupervízió és az érzések feldolgozásáról szól. *Elizabeth Ash* cikkének címe: Az érzések számbavétele.

Még az írásbeli szerződések esetében is gyakran megesik, hogy az egyéni szupervízió az aktuális, „szenvedésnyomást” jelentő eseményekről, és nem azokról a célokról szól, amelyekben a partnerek megállapodtak. Az az érzékeny folyamat, amely két ember között létrejön, szakmai és személyes szinten zajlik, így óhatatlan, hogy megjelenjenek benne az érzések. Ilyenkor saját magunk válunk a „nyersanyaggá”, és előfordul, hogy ebben rejlik a hatékony gyakorlat hiányának kulcsa. Ahhoz, hogy ezen a szinten is dolgozhassunk, a szupervízornak hasznos, ha írásban is lefekteti eljárás módját és útmutatóit. Így világos elvárásai lesznek mindkét félnek és tudják, milyen határok között dolgozhatnak.

Ash a kutatásai során több helyen felkérte a szuperviziáltakat – akik tapasztalt szociális munkások és trénerek voltak –, próbálják meg valamilyen jelképpel, érzékelhető, képszerű fogalommal körülírni, kit tartanak ideális szupervízornak.

A képek érzelmeket hordoztak, leginkább a biztonságot kereső érzelmeket. A jó szupervízortól elsősorban biztonságot várnak a kollégái. A különösen nehéz esetek, pl. a gyermekbántalmazások kapcsán végképp nem lehet kihagyni az érzelmeket a döntéshozatali folyamatból. Ezért kitüntetetten fontos ilyenkor a szupervízió. A szupervízor nem csupán támogatást nyújt és tanácsot ad a szerző szerint, hanem képesnek kell lennie az alábbi tevékenységekre is (többek között):

- egy adott rendszer működés módjának megismertetésére;
- az intézményvezetéssel kapcsolatos problémák esetén támogatásra és közvetítésre;

- érzékenységre a források szűkösségéből eredő frusztrációkhoz;
- a környezeti stresszhelyzetek felismerésére.

Ezek a készségek az érzelmi biztonság nyújtásán kívül elengedhetetlenek.

Míndezek mellett a jó szupervíziós munka során olyan környezetet teremtenek a résztvevők, hogy megindulhasson a tanulás és a stáb fejlődése, fejlesztése.

Röviden: az ideális szupervízornak olyan képességekkel kell rendelkeznie, hogy a szociális munkások tudását, megértő érzékenységét és meglévő kompetenciáit integrálni tudja.

A szerző számára az is fontosnak tűnik, hogy bármiféle változás is lesz a szociális munkában, akárhol is végzik ezt a tevékenységet, bármilyen kliencsoporttal dolgoznak, akárminiféle forgatókönyv szerint, ugyanazok az alapvető elvek, lehetőségek és véletlenek jelennek meg a szupervízió folyamatában („that however great changes in social work: wherever it takes place, in whatever mix’n for whichever client group in whatever scenario, the same basic principles apply the same opportunities and hazards exist in

the process of supervision”). A kontextus változhat, de a hatékony szupervízió lényege ugyanaz marad.

A szerzővel egyetérthetünk és el kell gondolkodnunk, hogy hogyan juthatunk el a szupervízori tevékenységben ilyen mesteri fokra. Az ideális szupervízor és szupervízori munka azonban egyelőre inkább az álmok világában létezik, de célként mindig is előttünk kell állnia egy ideális állapotnak, amely felé törekednünk kell.

Helyes, ha a munka elején kitűzzük az elérendő célokat – írja a szerző. A szupervízoroknak tisztázniuk kell néhány általános célt a munka megkezdése előtt. Ehhez sok éves tapasztalatai alapján jó támpontokat nyújt Ash. Ezek – bár egy másik országban kialakult szakmai tapasztalatrendszer gyümölcsei – számunkra is jól hasznosíthatók. Nincs mód a részletezésükre, de a gyakorlati használhatóságuk miatt néhányat közreadok:

- tudom-e pontosan, mit vár tőlem mint szupervízortól a szervezet?
- világos-e számomra, mi a célja az egyes üléseknek?
- a döntéshozatali folyamatokban mi a szupervízió szerepe?
- mennyire lényeges a szupervízió a forráselosztásban, a szerződéskötésekben, a munkaterhek elosztásában?
- milyen egyéb célokra akarják felhasználni a szupervíziót?

Az általános célokon és azok átgondolásán, tisztázásán kívül lényeges, hogy az egyes üléseket is előkészítve, azok céljait is átgondoljuk. Itt lényeges lehet a keretek tartását segítő, akár írásos tervezet.

A keretek tisztázásánál három dolgot emel ki a cikk szerzője: az ülések rendszerességének kialakítását, az időrend közös megbeszélését és a szupervízor megbeszélés szerinti elérhetőségét.

A fizikai környezet szintén befolyásolja a munka minőségét. Természetesen a nyugodt, bizalmas közléseket is lehetővé tevő kényelmes hely az, ami kívánatos.

Egy szupervízori munka elvállalásakor érdemes minderre figyelemmel lenni, későbbi kellemetlenségeket takaríthatunk meg magunknak és munkatársainknak is.

A szupervízió folyamata hasonló a különféle elrendezésekben, settingekben. Ash cikke, amely a bevezető, elméleti részben olvasható, főbb vonalakban leírja ezt a folyamatot.

Érdekes volt Ash dinamikára vonatkozó tapasztalatait összevetnünk a sajátunkéval. Íme néhány szempont: megfigyeltem-e, hogy a kezdéskor hogy érzik magukat a többiek? Tudtukra adtam-e, hogy én hogy érzem magam? Ha valaki kellemetlen érzéseket fejez ki, azt kommentálom-e? A cikk szerzője az érzések kifejezéséről még hosszan ír, ugyancsak hasznos lenne elolvasni a magyar szupervízoroknak ezt a gondolatmenetet is.

Konklúziójából szeretném felhívni kollégáim figyelmét az oly fontos konstruktív kritika szükségességére és a záró mondatra: „Silence is the enemy of effective supervision” (A csend a hatékony szupervízió ellensége).

A további fejezetek speciális intézmények vagy szakmai csoportok szupervíziójáról szólnak, sok hasznos, gyakorlati, az egyes settingekre alkalmazható technikai fogásról, módszertani ismeretről olvashatunk. Sajnos, a hely rövidsége nem teszi lehetővé, hogy részletesen ismertessük az összes tanul-

mányt, igyekszem a legfontosabb gondolatokat kiemelni és ismét felhívni a T. Olvasó figyelmét, ha teheti, olvassa el a könyvet.

Patricia Riley fontos, nálunk (is) meglehetősen elhanyagolt területről ír: a szociális szolgáltatások vezetőinek szupervíziójáról.

Az utóbbi évek elméleti és gyakorlati szupervíziós irodalma a szociális szolgáltatások stábtagjainak szupervíziójára összpontosított, mindig az volt a cél, hogy a közvetlen klienskapcsolatokban dolgozókat támogassák. Sokkal kevesebb figyelem jutott a közép-, illetve intézményvezetőknek. Ha azonban az utóbbiak inkompetensek, vagy pusztán nem állnak eléggé szilárdan a lábukon, a stáb tagjai sem kapnak támogatást és ez bizonyosan meg fog látszani a szolgáltatás minőségén.

A vezetők számára kiírt szupervíziós pályázatok bizonyítják, hogy a hazai szakma is felismerte ugyanazt, amit Riley, tehát hogy nemcsak a stábtagok, a „front line”, azaz a frontvonal, a legélesebb helyzeteket megtapasztalók, ezeket megoldani kényszerülők számára szükséges a szupervízió.

Itt különösen fontos annak megismerése, milyen intézményi-társadalmi környezetben vezeti intézményét a vezető. A cikk írója megpróbál egy modellt javasolni. Ebben mind az egyéni, mind a team-szupervízió lehetőségét elemzi. A tanulmányhoz fűzött, meglehetősen hosszú függelékben a vezetői szupervízió számára hasznosítható gyakorlatokat mutat be.

Úgy tűnik, hogy a távoli, szociális területeken nálunk sokkal nagyobb hagyományokkal bíró országban sem rendelkeznek lényegesen több ismerettel a legfőbb szakmai vezetők a szociális szakmáról, mint nálunk. A menedzsment szerepét például sokan teljesen félreértik. Angliában is megtörténhetett, hogy egy miniszter azt mondta: a szociális szolgáltatásért felelős ügysztyályok (Skóciában ugyanezeket egyébként Szociális munka ügysztyályoknak nevezik) igazán összegyűjthetnék a ráérő nagymamákat, hogy vigyázzanak a gyerekekre. Joggal kérdezi Riley, hogy ha egy miniszter ennyit tud a szerepükről, akkor honnan tudhatná a publikum, mire valók a szociális munkások? A média egyre több forrást követel a szociális szféra számára, de vezetők is kellene, akik az egyes intézmények élén állnak, akik gondoskodnak arról, hogy a törvények szerint nyújtsák a szolgáltatást. Felelősséget kell vállalniok, pénzzel gazdálkodniok, emberekkel dolgozniok, sokszor anélkül, hogy igazán megbecsülnék őket. Sokféle *skillt* kell megtanulniuk és karban tartaniok a kreativitástól a médiakapcsolatok ápolásáig.

A szerző négy, rövid eseteleírással illusztrálja a diszfunkcionális vezetői csapatot, s ötleteket is ad ezek segítésére.

Példái a hiányzó, a túlhajtott, a váltásban lévő, és az új vezetők.

A *gyermekvédelem* területén folyó szupervíziós munka fontosságáról ír *Jean Moore*. Talán ez az a terület, amely a legjobban elfogadott, legjobban ismert a szociális szférán kívül is. Egy bántalmazott gyerek esetében szociális munkásként dolgozni akkora terhet jelent, hogy feltehetően senki nem vitatja a támogató segítség igénybevételének szükségességét. Itt van talán a legnagyobb szükség az érzékeny, strukturált és tervezett szupervízióra – a szerző szerint is. Túl nagy kockázatot jelent enélkül dolgozni. A bántalmazó csa-

ládokkal való munka gyakran irreális érzéseket kelt a szociális munkásokban, omnipotensnek vagy a másik végletbe esve, teljesen tehetetlennek érzik magukat.

Ha nincs külső segítség – a szerző tapasztalatai szerint –, még a legelhatottabb kolléga is kiég, két és fél év alatt. Érdekes megállapítást tesz a szakemberek kontrollfunkciójáról: ha egyszer ellenőrizni akarnak egy családot, vállalni kell, hogy a kontrollszerep igen kiterjedt legyen.

Ebben a folyamatban meg kell találni mindenkinek a saját területét, a saját felelősségét. A szupervízor még a legnehezebb helyzetben lévő szupervizálnak se legyen a saját szociális munkása.

Végezetül arra hívja fel olvasói figyelmét, hogy a gyermekvédelmi intézmények a szociális munka komplex területét képviselik, ám egyben szakmailag a legveszélyesebbet is. Ennek két okát véli megtalálni: egyrészt igen fájdalmas szembenézni a horrorral, másrészt nehéz megküzdeni azzal, hogy a közvélemény azonosítja a szociális munkásokat azokkal, akikkel, illetve akikért dolgoznak. Ezért a szupervízoroknak kell megpróbálni, hogy annyi védelmet nyújtsanak számukra, amennyit csak lehetséges.

Cherry Rowlings idős emberekkel dolgozók szupervíziójáról ír. Nagyon sokféle settingben folyik idősgondozás. Itt a szupervízió speciális feladata, hogy megértse, melyek a külső és a belső befolyásoló tényezők a feladat meghatározásának, ha úgy tetszik: a politikai, illetve a személyes összetevőket veszi számba. A szerző szerint az egyik legfontosabb feladat állandóan ébren tartani azt, hogy a felhasználó áll a középpontban, s ezzel elkerülni a rejtett vagy a nyílt abúzust.

Jacki Pritchard a sok esetben képzetlen „home care” (házi gondozói) személyzettel végzett szupervízióról ír. Számukra különösen fontos a szupervízió, mert a képzést pótolja. Azt hiszem, ez a helyzet sokban emlékeztet jó néhány magyar szociális intézmény helyzetére, ahol többségében vannak a szociális szakképzésben még részt nem vettek. Mit csinál ilyenkor egy szupervízor? Hiszen gyakran nem is realizálják, mennyire fontos lenne számukra mindaz, amit meg kellene tanulniok – írja Pritchard, és tapasztaljuk gyakran ugyanezt a hazai pályán. Itt a vezetői szupervízió tulajdonképpen valamifajta képzésnek, tréningnek fogható fel, a tanulmány írója szerint. Saját tapasztalatai alapján sokféle gyakorlatot ismertet, ezek közül vannak a trénernek körében jól ismertek és kevésbé ismertek, egyesek olyan helyzetek feldolgozására utalnak párban vagy kis csoportban, amelyek a speciális gondozási helyzetekre jellemzők.

Roger Clough szintén a bentlakásos intézményekben folyó szupervíziós munkáról ír. Itt – a nappali ellátást igénybevevőkhöz hasonlóan – az ellátást használók sokkal jobban függnek a stáb munkájának minőségétől, mint bármely egyéb intézménytípusban. Az idősellátásban jellemző, hogy a bekerülést sok esetben szükséges rosszként élik meg az idős emberek, s ezzel nehéz megküzdeniük a segítőknek. Esetenként nehéz fizikai munkát is kell végezni a gondozási folyamatban, ez elveheti az „erőt” a szociális munkától. A szu-

pervízió azonban sokat segíthet a szerző tapasztalatai szerint, ami – hasonlóan a hazai viszonyokhoz – sokban pénzfüggő tényező. A költségvetés 80 százalékát kell a stábra költeni, ha minőségi munkát akar látni a fenntartó, de ez általában csak úgy lehet (Nagy-Britanniában és természetesen Magyarországon is), ha befolyásolják a gyakorlatot, a „jó gyakorlat” elvei szerint. A szupervízió itt is, mint sok egyéb gyakorlati helyen, a napi munka minőségének emeléséhez, illetve szinten tartásához szükséges eszköz.

Clough – mint azt a szakirodalomból jól ismerhetjük – három célt tart követendőnek a szupervíziós gyakorlatban: a minőségbiztosítást, a támogatást és a fejlődés, fejlesztés lehetőségét. (Ez szerintem megfelel a három alapfunkciónak.) Ez tehát nem jelent újdonságot az írásban, fontosnak tűnik azonban, hogy a szerző felhívja a figyelmünket: milyen fontos, hogy a szupervízió kongruens legyen az egyes helyek stílusával és struktúrájával. Ez egyezik szupervíziót végző kollégáink tapasztalataival is, ám a hazai gyakorlatban eddig nem sok szó esett erről a kérdéstről.

Ugyancsak egyet kell értenünk azzal a nem eléggé hangsúlyozható megállapításával, hogy nemcsak egyetlen helyes út létezik. „There is not only one way”.

Ron Wiener ugyancsak bentlakásos intézményekben folyó szupervíziós munkáról ír, ő azonban nemcsak az idősekről, hanem különféle klienscsoportokról és a vezetőkkel szerzett szupervíziós tapasztalatairól is beszámol.

Számunkra is érdekes, hogy különféle szupervíziós módszereket alkalmaz, és ezeket mint a szupervízió típusait mutatja be olvasóinak. A részletes ismertetésre nincs mód, egy mégoly hosszúra nyúlt recenzió keretein belül sem, röviden mégis érdemes összefoglalni módszereinek alapjait:

– Hierarchikus szupervízió, amelynek során a vezetői felelősség és az intézményben folyó munka minőségbiztosítása zajlik. A szupervízornak itt legitimációs hatalma van, és felkészül arra, hogy ezt használja, annak érdekében, hogy az intézmény a megadott elvek alapján működjön, a sztenderek betartsák (persze, ne feledjük: ehhez jól kidolgozott szociális munkás sztenderekre is szükség van!).

– Külső szupervízió, melynek során egy kívülálló konzultációs szakembert kérnek fel a munkára (a fogalomról korábban már volt szó, hiszen ez közelíti meg legjobban a hazai gyakorlatot). Itt fontos a jól körülhatárolt szerződés.

– Folyamatos szupervízió: a vezetők dolgoznak beosztottaikkal ezzel a módszerrel. A teljesítményről adott azonnali visszajelzés egyik része (de csak része, és nem keverendő össze az egészszel!) a szupervíziós munkának.

– Informális munka: úgy is szokták nevezni, hogy kívánság- vagy problémaorientált szupervízió. Veszélye, hogy címkézéshöz vezet, és ezáltal rontja a teljesítményt. (Ebben az esetben ismét elég eltérő a hazai gyakorlat, hiszen a szupervízió fogalmába beletartozik a rendszeres, keretek között folyó munka, alighanem nem véletlenül.)

Fontos záró gondolata a cikknek, hogy a szupervíziót sokáig olyan luxusnak tekintették, amelyet a közvetlen klienskapcsolatban dolgozó szociális munkások számára lehet csak biztosítani, a vezetők számára nem. Pedig na-

gyon is szüksége van erre a formális segítségre mind a vezetőknek, mind a beosztottaknak, természetesen mindkettőnek azonos cél érdekében, hogy az ellátás minősége, színvonala, sztenderdjei elérjék és megtartsák a kívánatos szintet.

Mivel a szerződést oly fontosnak érzi – főként a külső konzulenseknél –, függeléekben közread egy jól bevált szerződésformulát.

Katherine Wiltshire a mentálhigiénés ellátásokban dolgozó szociális munkások szupervíziójáról ír, ahol speciális eset, ha a beteget kötelezik az ellátás igénybevételére. Hasonló problémákat vet fel *Hazel Kemshall*, a próbára bocsátottakkal folyó szociális munka kapcsán. Az utóbbi írást érdemes alaposabban megismertetni a magyar olvasókkal, mert felvetései a szociális munka jelenlegi, igen akut problémáit is érintik. A szerző idéz egy tíz évvel ezelőtt készült tanulmányt. 1988-ban Michael Davies egy felmérést készített az utóbbi területen folyó munkáról. Úgy látta, hogy mind a vezetők, mind a terepen dolgozók fejében a legteljesebb kuszaság honolt a szupervíziós munka céljait, funkcióit és folyamatát illetően. A kutatás idején a brit „probation officier” munkáját főnöke, a rangidős szociális munkás irányította és ellenőrizte. Egyre inkább az utóbbi funkció került előtérbe, s elmaradtak az eseti munkáról, a kliensek igényeiről szóló szakmai beszélgetések.

A rangidős kolléga munkája és a vezetői szupervízió egyre inkább az intézményi elvárásokat, a „policy” gyakorlati kivitelezését célozta. Az ellenőrzés azért is került egyre inkább a középpontba, mert a közpénzek jelentős részét csoportosították erre a területre a brit szociális munka során. Ehhez új vezetői stílust is kialakítottak, a magas presztízsű igazságügyi szociális munka területén, s ezzel egyidőben mindinkább előtérbe helyezték a szociálpolitika és a jóléti kérdések „piacosított” megoldásait. A közöltségek bizonyos határok közötti megtartásának három, jól észrevehető állomását követhetjük nyomon ebben az időszakban: egyre kevesebb pénz állt rendelkezésre, a szolgáltatásban dolgozók autonómiája egyre csökkent, versenyhelyzetet (akár valóst, akár csak a fenyegetésének felidézését) vezettek be az intézmények között. A közszolgálati intézmények vezetőit azóta szinte satuba szorítják a saját intézményi érdekei és a politikai elvárások, a magánszektorban dolgozó vezetőknek nem ennyire nehéz a helyzete. A „menedzserizmus” az üzleti életben hasznos stratégia lehet, de a szociális szférában nem mindig az, és éppen ezért óvatosan kell kezelni az erre irányuló nyomásgyakorlást. Aligha lehet eléggé hangsúlyozni ma Magyarországon ezeknek a tapasztalatoknak a fontosságát! A munkatársak elkötelezettsége erodálódik, ha kizárólag a számonkérésről van szó, ha a főnökek csak a kötelezettségek teljesítése a szempontja, és semmi más, miközben a források egyre szűkössebbek. A feladatok egyre inkább részfeladatokra oszlanak, s ezeket persze egyre könnyebb ellenőrizni, ám nem biztos, hogy ez a legjobb útja a minőségi sztenderdek kialakításának, sőt emelésének. Ilyenkor elvész az elégedettség érzésének a maradéka is, és amikor a munkánkra gondolunk, a szolgáltatást igénybe vevők érdekeit sem fogjuk tudni képviselni, egyre „automatikusabban” fogunk cselekedni, és mindez a szakmai elkötelezettség csökkenéséhez és elkerülhetetlenül a sztenderdek és az erkölcsi magatartás rom-

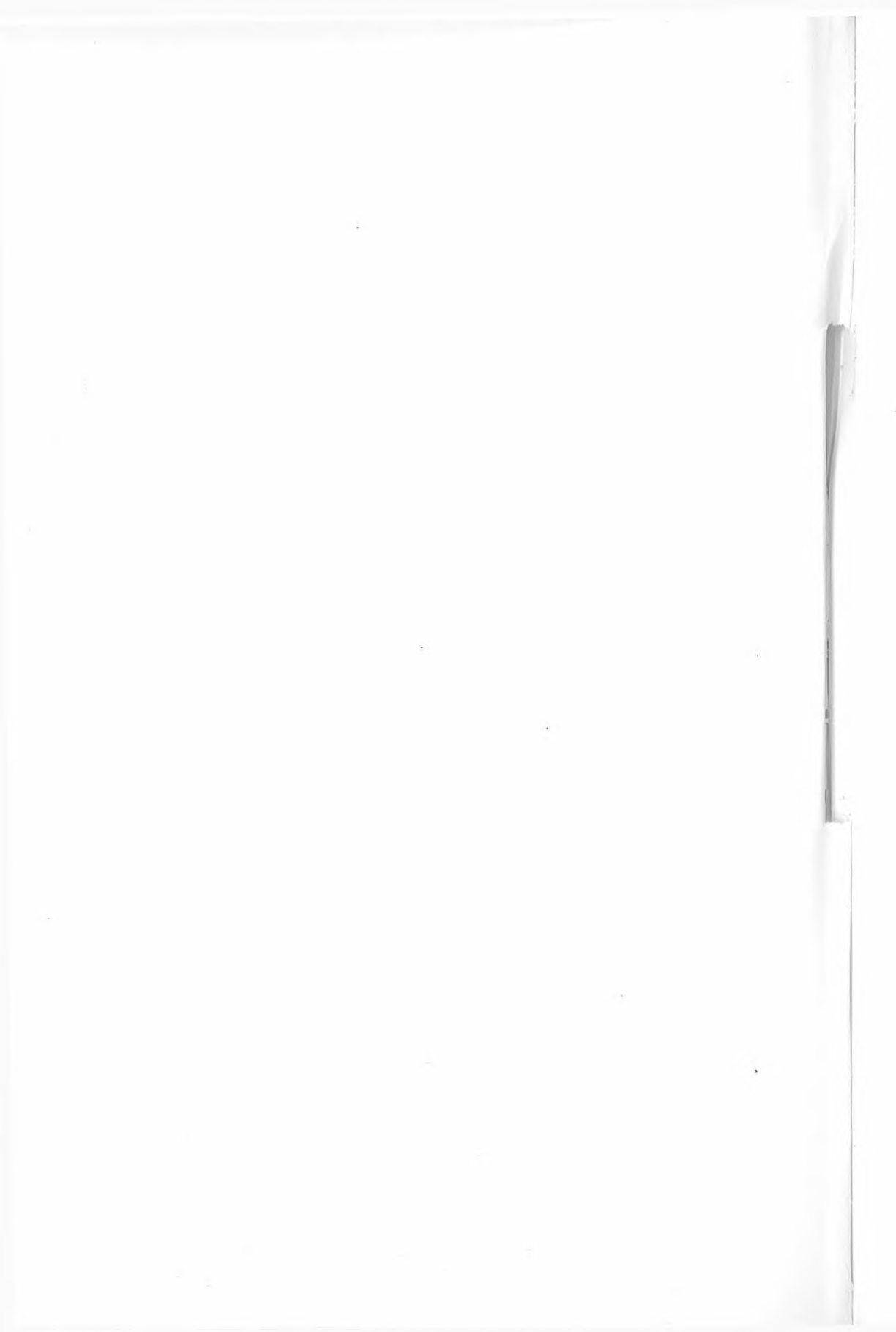
lásához vezet. Ha a fent jellemzett vezetői magatartás válik uralkodóvá egy intézményben, akkor nem lesz minőségi és hatékony szolgáltatás. Pedig ez lenne a dolga az igazságügyi szociális munkásnak is, ha benn akar maradni „az üzletben”. Minőségi szolgáltatás csak úgy képzelhető el, ha aktívan figyelnek a felhasználókra, a fenntartókra és a munkatársakra, s mindezen érdekeket egyensúlyban tartják a politikai nyomás erejével. Ez az igazi menedzseri feladat, nem pedig a stáb végletes ellenőrizgetése – írja a szerző. A szupervízió inkább a minőségről kellene szólnia, nem pedig a kontrollról. A jó vezetésnek a szolgáltatás minőségbiztosításával kapcsolatban az a feladata, hogy a jó munkatársakat megtartsa, és ilyeneket szerezzen az intézménye számára. Ez a legtöbb, amit megtehet.

Martin Roscoe ugyancsak a próbára bocsátottakkal dolgozó szociális munkásoknak, illetve az előzetes letartóztatásban lévőekkel dolgozóknak tart szupervíziót. Főként azokra a problémákra tér ki, amelyek specifikusak ezen a helyeken, kifejti, hogy miért nem lehet itt bármilyen módszert használni. A specifikus tartalmakra és dilemmákra tér ki.

Véleményem szerint ez a lényeg a több tanulmányánál is, tehát hogy a szupervízió lehetnek általános, minden helyen, csoportban vagy egyénnél használt módszerei, de *Martin Roscoe* mondja ki a leghatározottabban, hogy a speciális helyzetek, terek speciális ismereteket igényelnek ahhoz, hogy a munka valóban hatékony lehessen.

Bekeretezve, mint legfontosabb mondanivalót emeli ki a szerző, hogy a szupervízió a minőségbiztosítás lényeges eleme. Érdekes és lefordításra érdemes rész az a precíz, minden részletre kiterjedő, több oldalas szerződés, amelyből kiderülhet, mit várnak a szupervíziótól és mit a szupervizálttól.

A könyv utolsó, 15. fejezete szól a hallgatók szupervíziójáról a terepen. Ezt a részt a könyv szerkesztője írta, egyetlen gondolatot szeretnék ebből kiemelni: nem azt akarom megtanítani, hogyan kell végezni a szociális munkát az adott intézményben, terepen, hanem azt, hogy hogyan lehet *jobban* csinálni.



E SZÁMUNK SZERZŐI

Budai István – főiskolai tanár

Ferge Zsuzsa – szociológus, tanszékvezető egyetemi tanár

Gáspár Pál – egyetemi tanár. Aachen

Gáthy Vera – szociológus

Pik Katalin – szociológus

Révész Piroska – pszichológus

Amartya Sen – szociálpolitikus

Sulyok László – szociális munkás

Szoboszlai Katalin – szociológus

Helyreigazítás: Az *Esély* 1999-es különszámában TOMA KRISZTINA neve mellett téves megjelölést adtunk. A szerző KÖZGAZDÁSZ. A tévedésért a szerző és az olvasók szíves elnézését kérjük.

280,-