# Продуктивният конфликт в супервизията в социалната работа

Сашо Нунев

***The productive conflict in supervision in social work****: The article presents the question of productive conflict in supervision in social work. It examines factors that generate conflicts. They are mainly related to communication problems, differences in expectations, assessment, and professional and personal peculiarities of the supervisor and supervisee and organizational conditions.*

***Key words:*** *supervision, supervisor, supervisee, productive conflict, managing conflicts in supervision in social work*

## ВЪВЕДЕНИЕ

Супервизията в социалната работа е неразделна част от процесите на професионална подготовка и развитие на социалните работници и на подобряване на качеството и ефективността на предоставяните услуги. Използването на продуктивните възможности на възникнали в нейните условия конфликти е елемент от посочените процеси, който е недостатъчно изследван и анализиран.

## ИЗЛОЖЕНИЕ

### 1. Конфликтът в условията на супервизия в социалната работа

Конфликтът е продуктивен компонент на супервизията, въпреки че някои супервизори и супервизирани го разглеждат като препятствие пред нейната реализация. Възможно е различни фактори да породят конфликт във взаимоотношението между супервизор и супервизиран и в тази насока двете страни имат определен принос за негативното или позитивното му развитие и въздействие върху процеса на супервизия. От съществено значение за добрата професионална дейност на супервизора са компетенциите му за продуктивно управление на конфликтите. Използването от супервизорите на стратегии за управление на конфликти по продуктивен начин допринася за подобряване на резултатите от супервизията и за намаляването на прекъсванията на работни взаимоотношения.

Някои социални работници, участващи в супервизия, се сблъскват с конфликт, който влияе в определена степен върху способността им да усвояват необходими знания и умения. Неразрешеният конфликт принуждава супервизирания да прикрива някои трудности от супервизора, което ограничава ефективността на обратната връзка в работното взаимоотношение. Резултатите от изследвания разкриват, че подходът на супервизора за изграждане на атмосфера на уважение, хармония и съпричастност създава условия, които благоприятстват обучението и професионалното развитие на супервизираните [2]. Неподходящо управляваният конфликт в много случаи поражда неадекватност и чувство на недоволство в супервизираните [4].

### 2. Проблеми в комуникацията, различия в очакванията и конфликти

Възникването на пропуски и грешки в работното взаимоотношение при супервизия в социалната работа изисква процес на възстановяване, чрез който да се постигне положителна промяна. Този процес дава възможност на супервизирания и на супервизора да осъществят необходими корекции във взаимоотношението помежду си и с други субекти. Анализът на грешки във взаимоотношението и моделирането на процеса на поправянето им в условията на супервизия помага на социалните работници да усвоят тези дейности и процеси да и прилагат в работата си с клиентите [2]. Коригирането на грешките нормализира и укрепва работното взаимоотношение и подобрява комуникацията между супервизиран и супервизор.

Конфликтите в супервизията могат да възникнат в резултат на недостатъчно добро взаимно разбиране или различия в очакванията. Недостатъчният опит за

комуникиране на супервизирания е един от често срещаните фактори за генериране на разногласията във взаимоотношението със супервизора. Възможно е супервизираният да се чувства несигурен в способността си да определи каква лична информация и какъв обем от нея, трябва да сподели със супервизора. Тези фактори могат да повишат неговата тревожност, да намалят продуктивността му, както и да увеличат потенциалния риск от възникване на конфликт. Развитието на взаимоотношенията между супервизор и супервизиран създава условия за постепенно натрупване на опит, подобряване на уменията и намаляване на несигурността и тревожността у супервизирания. Ако ограничаването на неточностите при супервизия на социални работници с малък професионален опит, позволява да се намалят някои видове конфликти, то при тези с по-продължителен такъв, е възможно да се изпитват колебание в доверието и неувереност, които да породят различни форми на конфликт. Супервизорите, които познават и разбират свързаните с развитието и опита различия при отделните социални работници, са в състояние по-успешно да разпознават потенциални конфликти и продуктивно да управляват възникнали такива.

Част от конфликтите в супервизията в социалната работа възникват в резултат на несъответствия в очакванията на субектите в нея. В този контекст очакванията на супервизора за ниво на професионализъм и своевременност на действията на супервизирания е възможно да се различават от реалните му способности и нивото му на развитие. От друга страна, е естествено супервизираният да има свои очаквания към супервизора, свързани с уменията му за ръководене, стил на взаимодействие и идеи за реализиране на процеса на супервизия [2]. Различия от личностно естество между супервизиран и супервизор също могат да провокират конфликти, които да повлияят на качеството на работното взаимоотношение. Други фактори по отношение на несъответствие в очакванията, с потенциал да породят противоречия, се свързват с несъвпадения в теоретичната ориентация, интервенционните подходи или с неудовлетвореност от стила на провеждане на супервизия. Супервизорите, които водят открит диалог и установяват ясни взаимни очаквания със супервизираните, се отличават с по-високо ниво на подготвеност да управляват продуктивно очаквани конфликти.

### 3. Процесът на оценяване и възникването на конфликти

Процесът на оценяване в условията на супервизия може да повиши нивото на тревожност, да предизвика съпротива и отхвърляне от някои супервизирани. Необходимо е да се има предвид, че при наличието на високо ниво на тревожност у супервизирания е голяма вероятността от пораждане на недоверие, нежелание за комуникиране и за участие в оценяване. Съобразявайки се с оценъчния характер на супервизията, е необходимо да отбележим, че тази особеност на реализиращите се в нея работни взаимоотношения ги прави високо рискови за възникване на конфликти [2].

Супервизорът трябва добре да познава същността, спецификата и динамиката на властовите позиции и отношения в контекста на супервизията и начините, по които те могат да повлияят върху желанието и готовността на супервизирания да изрази своите цели в супервизията [6]. Дейността на супервизираните е свързана с ролева комплексност, която е възможно да бъде причина за възникване на конфликти при противопоставяне на някои роли.

Използването на превантивен подход спрямо конфликтите във взаимоотношението между супервизор и супервизиран е предпоставка за повишаване на доверието между двете страни и за открояване на значението на откритата комуникация. В тази насока още в началния етап от формирането на работното взаимоотношение е необходимо супервизорът да въведе конфликта като естествен негов компонент, който е възможно да възникне в процеса на оценяване.

Подобен подход помага за нормализиране на преживяванията и същевременно създава основа за продуктивно решаване на възникващи конфликти. Откритото комуникиране по проблеми на продуктивното управление на конфликтите и активното включване на супервизираните в усвояването и използването на такива умения създава условия за професионалното им развитие и растеж [4].

**4. Други фактори, допринасящи за възникване на конфликти**

Супервизорите и супервизираните могат да имат принос за пораждане на различни фактори с потенциал да създадат и да ескалират конфликт. В тази насока могат да се диференцират следните основни групи фактори:

А. Свързани със супервизираните фактори – личностен стил, нагласи към супервизията като ненужна, наличие на отбранителна позиция и нежелание за споделяне на отнасящи се до дейността проблеми, липса на отговорност, претовареност, непосилни отговорности, трудности в управлението на потребностите в работното поле, преживяване на тревожност, пренос и пр. [4; 5]. Съпротивата на супервизирания е друг фактор, който също е с потенциал да породи конфликт. В основата на нейното възникване могат да стоят различни причини – опасения и страх, необходимост от индивидуализиране на супервизията, разногласия относно целите, понижено доверие в супервизора, високо ниво на реактивна съпротива и др. [2]. Нивото на развитие на супервизираните допринася за възникване на различни видове съпротива. При социалните работници с продължителен стаж, към които супервизорите подхождат по-индивидуализирано, в сравнение с начинаещите им колеги, е по-голяма вероятността да възникнат конфликти на основата на използваната индивидуализация. Срамежливост и тревожност на супервизирания също е възможно да предизвикат оттегляне, отхвърляне или атака срещу себе си или другите.

Б. Свързани със супервизора фактори – необсъждане на очакванията, липса на оценка за тревожността на супервизирания, завишени и нереалистични очаквания за нивото на развитие на супервизирания, прегаряне, неадекватен подход, неправилно адресирани въпроси по отношение на властова диференциация, личностен стил, защита при обратна връзка [4; 5]. Преносът на супервизора е фактор за възникване на конфликт и негативният пренос на супервизирания води до разглеждане на супервизора като санкциониращ. Контрапреносът при супервизора в редица случаи се свързва със стрес от натовареност, разочарование, че супервизираните определят работата му като несериозна и пр. [2].

В. Фактори, отнасящи се до функционални нарушения в организацията на социалната служба или заведение – лошо администриране, водещо до отсъствие на организационна подкрепа за супервизора и супервизираните. Супервизорът може да бъде претоварен с други ангажименти, за сметка на реализирането на супервизия. Подобно пренебрегването може да породи разочарование в супервизираните и те да се почувстват, че не са подкрепяни в трудни моменти. Такъв дефицит възпрепятства формирането и развитието на доверие в работното взаимоотношение. Наличието на недоверие между супервизор и супервизиран е един от рисковите фактори, увеличаващи вероятността от възникване на конфликт, особено когато липсва помощ за продуктивното му управляване. Когато супервизорът е претоварен и не е подкрепян от своята организация, той става постепенно безчувствен и пренебрегващ помощта си за супервизираните, по подобие на отношението към него.

**5. Възможности за управляване на конфликти в супервизията в социалната работа**

Конфликтите могат да бъдат решени с помощта на супервизора чрез инициране на отговор на тревогите и поставените от супервизирания въпроси.

Активност в тази насока трябва да проявява и супервизираният. Супервизорът трябва добре да познава нивото на развитие на супервизирания, тъй като създаването на устойчиво работно взаимоотношение, особено с начинаещи социални работници, е един от основните фактори за ограничаването на конфликти и намаляване на негативни последици. От него се изисква внимателно да обмисля и насърчава супервизирания да споделя откровено своите тревоги и специфични потребности от супервизия [6]. Ако при събирането на информация супервизорът използва открита комуникация и подходяща обратна връзка, проявява отзивчивост и чувствителност към потребностите на супервизирания, то той може да помогне за минимизиране или предотвратяване на разрив във връзката, който съвпада с конфликт.

За да се ограничат проблемите в комуникацията и възникването на конфликти, е необходимо постигане на информирано съгласие и създаване на ясен договор за супервизия [3]. Точността в постигането на споразумение предоставя възможности за изясняване на функцията и ролята, за формиране на ясни цели и задачи, за разясняване и уточняване на права и отговорности, както и на спецификата на взаимоотношенията. Необходимо е в началото супервизорът да разгледа със супервизирания теми, свързани с рискове и ползи от супервизията, поверителност на споделяната от супервизирания информация, използвани видове стратегии и интервенции в супервизията, етични аспекти на супервизията, продължителност на работните срещи за супервизия, подход на супервизора за разрешаване и докладване на спорове и жалби, процедури за консултации.

Информацията от оценяването трябва да бъде предоставена на супервизирания по балансиран начин, посочващ както пропуските и грешките му, така и силните страни и растежа. Реализирането на ефективна обратна връзка и представянето на отчет за напредъка на супервизирания, може да го подпомогне в признаването на стимулиращата роля на супервизията за неговото обучение и професионална подготовка [1]. Необходимо е обратната връзка да се фокусира върху професионалната дейност, а не върху личностни обстоятелства. Супервизорът трябва представя открито и ясно възприятията си за супервизирания по отношение на ниво на знания и владеене на умения. Подобен начин на комуникиране нерядко е пренебрегван и когато той отсъства, е голяма вероятността супервизираният социален работник да изпитва безпокойство за начина, по който са възприемани професионалните му способности. Недостатъчно ясната обратна връзка би могла да повлияе негативно върху дейността на супервизирания с клиента и взаимодействието му със супервизора. Прозрачността в договорните отношения и постигането на информирано съгласие са едни от съществените фактори за превенция на конфликти. Осигуряването на структурирана, балансирана и конструктивна обратна връзка от страна на супервизора в процеса на оценяване на супервизирания в значителна степен допринася за предотвратяване на конфликти и за натрупването на положителен опит от супервизия. Подобен системен и балансиран подход трябва да бъде съчетан със спазването на етичните принципи на професията.

Конфликтът е естествена част от процеса на супервизия. В този контекст важен елемент на компетентността на супервизора е способността му за ефективно и продуктивно управление на конфликтите, което допринася за оптимизиране на работното взаимоотношение, нарастване на потенциала на супервизирания за професионално развитие и обогатяване на професионалния му опит. Информираността за равнището на подготовка на супервизирания, добрата комуникация за установяване на потребностите от супервизия допринасят за постигане на споделена позиция и увеличават възможностите на супервизирания за успешно справяне с възникнали проблеми и с подпомагането на клиента.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Супервизорът трябва добре да познава факторите, спомагащи за оползотворяване на продуктивните възможности на конфликта, тъй като те биха могли да стимулират формирането на позитивно и конструктивно работно взаимоотношение, да подобрят комуникативните умения и да подпомогнат вземане на компетентни и отговорни решения. Продуктивното управление на конфликта се определя като естествена част от процеса на супервизия, допринасяща и двете страни във взаимоотношението да постигат по-високо ниво на удовлетвореност от съвместната дейност и по-добри резултатите от нея.

## ЛИТЕРАТУРА

[1] Baird, B. (2005). The internship, practicum, and field placement handbook: A guide for the helping professions (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education LTD.

[2] Bernard, J. M., & Goodyear, R. K. (2009). Fundamentals of clinical supervision. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

[3] Cobia, D. C., & Boes, S. R. (2000). Professional disclosure statements and formal plans for supervision: Two strategies for minimizing the risk of ethical conflicts in post-master's supervision. Journal of Counseling and Development, 78, 293–296.

[4] Duff, C. T., & Shahin, J. (2010). Conflict in clinical supervision: Antecedents, impact, amelioration, and prevention. The Alberta Counsellor, 31(1), 3-8.

[5] Nelson, M. L. et al. (2008). Working with conflict in clinical supervision: Wise supervisors' perspectives. Journal of Counseling Psychology, 55(2), 172-184.

[6] Ramos-Sanchez, L. et al. (2002). Negative supervisory events: Effects on supervision and supervisory alliance. Professional Psychology: Research and Practice, 33(2), 197-202.

**За контакти:**

Доц. д-р Сашо Нунев, Катедра "Обществено здраве и социални дейности", Русенски университет "Ангел Кънчев", тел.: 0886/802 466, e-mail: snunev@uni-ruse.bg

**Докладът е рецензиран.**