



PRIRUČNIK O **SUPERVIZIJI**



Save the Children

PREDGOVOR

Ovaj priručnik nastao je u sklopu projekta ENVISION – Stvaranje podsticajnog okruženja za socijalno uključivanje djece, koji Save the Children za sjeverozapadni Balkan (SCNWB), sa sjedištem u Sarajevu, sprovodi u partnerstvu sa nevladinim organizacijama „Nova Generacija“ Banja Luka, „Otaharin“ Bijeljina, Omladinskim centrom „Vermont“ Brčko, Asocijacijom „Altruist“ Mostar, Centrom za prava djeteta, Podgorica i Asocijacijom „Defendologija“, Nikšić.

Priručnik predstavlja odgovor na potrebu stručne javnosti u BiH za boljim razumijevanjem prirode i sadržaja supervizijske podrške u psihosocijalnom radu, posebno u sistemu socijalne zaštite.

Podijeljen je u četiri cjeline. Autorica Dijela I i Dijela II je prof. dr. Andrea Puhalić, supervizorica i socijalna radnica. Vanredna je profesorica na Fakultetu političkih nauka u Banjoj Luci i predsjednica Asocijacije supervizora u Bosni i Hercegovini. Već više od deset godina vodi i razvija supervizijsku praksu u ustanovama socijalne zaštite, tragajući za načinima na koje bi se profesionalna supervizija mogla prilagoditi specifičnim potrebama socijalnih radnika i radnica i drugih profesionalnih pomagača u bh. društvenom kontekstu. U uvodnom dijelu daje se istorijski prikaz razvoja supervizije u socijalnom radu, kao i definicije i obilježja različitih modela supervizije koji se danas mogu sresti u supervizijskoj praksi i stručnoj literaturi. Poznavanje obilježja svakog od modela posebno je važno u stručnoj zajednici, u kojoj se supervizija tek razvija i nema čvrsto utemeljenje i tradiciju. Na taj način stručni radnici i direktorce mogu prepoznati koji model supervizije najbolje odgovara njihovim potrebama i očekivanjima. U drugom dijelu prikazana su osnovna obilježja supervizije kao posebne, druge profesije. Edukacija za profesionalnu superviziju danas je profesionalna nadogradnja, najčešće u okviru postdiplomskih ili specijalističkih studija na fakultetima. Njeni osnovni ciljevi su profesionalni i lični razvoj praktičara i praktičarki, kao i zaštita od profesionalnog sagorijevanja. Supervizorce i supervizori su posebno obučeni, vanjski, honorarni saradnici koji nisu zaposleni u ustanovi ili organizaciji iz koje dolaze njihovi supervizanti. Profesionalna supervizija potpuno isključuje kontrolu ili nadzor iz svojih funkcija, što znači da supervizorica nudi podršku, usmjerenje, refleksiju, bolje razumijevanje, nove alternative, ali onaj koji prima superviziju zadržava u potpunosti odgovornost za svoj rad sa korisnicima i korisnicama. Iako već duže od 20 godina supervizija kao profesija pokušava naći svoje mjesto u podršci stručnim radnicima i radnicama u BiH, još uvijek nije dovoljno prepoznata od svih onih koji mogu imati koristi od nje. Jedan od ciljeva ovog priručnika jeste i da približi mogućnosti supervizije kao profesije u razvoju i osnaživanju stručnih radnika u sistemu socijalne zaštite.

Autorica Dijela III je prof. fil. lic. Lilja Cajvert, koja je više od 30 godina (1988 – 2020) predavala iz oblasti psihosocijalnog rada, porodične terapije i supervizije u psihosocijalnom radu na Univerzitetu u Geteborgu, Odsjek za socijalni rad. Od 1982. godine i još uvijek pruža superviziju u svim oblastima socijalnog rada i drugih profesija. Supervizirala je preko 200 supervizijskih grupa u Švedskoj i internacionalno. Ona je jedna od osnivačica prvog Odsjeka za socijalni rad u Republici Srpskoj, na Filozofском fakultetu Univerziteta u Banja Luci 2000. godine. Od 2005. do 2009. godine, bila je projektni lider naučnih magistarskih studija „Menadžment u socijalnom radu“ na Fakultetu političkih nauka u Sarajevu i „Supervizija u socijalnom radu“, Filozofski fakultet u Banja Luci, koji su podržani od strane švedske organizacije Sida. Autorica i koautorica je više knjiga iz oblasti supervizije profesionalaca i supervizije studenata, traume kod djece migranata, oblicima profesionalnog sagorijevanja i post-Korone. Rad sa gotovo 200 supervizijskih grupa u 40 godina praktičnog supervizijskog iskustva doveo je do razvoja specifičnog supervizijskog modela, koji je prikazan od načina na koji se vodi intervju za izbor supervizora i prve supervizijske sesije, do završnog susreta i evaluacije supervizije.

Posljednja cjelina, Dio IV, koja se odnosi na vrste i oblike supervizije, napisana je u saradnji ove dvije autorice. Supervizijski proces može se sprovoditi u okviru različitih formi (individualna, grupna); može imati posebnu dimenziju i fokus rada (timská supervizija, metasupervizija); može se organizovati uživo ili u online prostoru (online supervizija). Svaki od ovih oblika i vrsta supervizije ima svoje sličnosti, ali i posebna obilježja, koja su prikazana u tekstu.

Kome je namijenjen ovaj priručnik? Namijenjen je svim profesionalnim pomagačima i direktorima ustanova i organizacija koji se žele upoznati s pojmom supervizije, njenim razvojem, kao i konkretnom primjenom u profesionalnom radu. Studentice socijalnog rada, psihologije, pedagogije i svih onih profesija koje se zasnivaju na radu s ljudima takođe mogu iz ovog teksta dobiti uvid u to što je supervizija i kako im ona može pomoći u budućoj profesionalnoj praksi.

SADRŽAJ

PREDGOVOR

SADRŽAJ

Definisanje supervizije

Modeli supervizije

Supervizija kao profesija

Edukacija za superviziju

Uloge i odgovornosti učesnika i učesnica u superviziji

Funkcije i zadaci supervizije

Očekivani rezultati supervizije i njihovi pokazatelji

Prepoznavanje potrebe za supervizijom i priprema intervjeta za izbor supervizora

Prvi supervizijski susret

Supervizija slučaja

Metode i tehnike supervizije

Evaluacija i završetak supervizije

Grupna supervizija

Individualna supervizija

Timska supervizija

Metasupervizija

Kolegijalna supervizija ili intervizija

Online supervizija

KORIŠTENA LITERATURA

- 02
- 04
- 06
- 07
- 10
- 11
- 13
- 16
- 17
- 21
- 22
- 26
- 27
- 28
- 30
- 31
- 31
- 33
- 34
- 34
- 36

DIO

**UVOD U
SUPERVIZIJU**

Sadržaj:

Definisanje supervizije
Modeli supervizije
Supervizija kao profesija
Edukacija za superviziju

DEFINISANJE SUPERVIZIJE

U Evropskom rječniku supervizije i coachinga¹ supervizija se definije kao profesija savjetovanja usmjereni na unapređenje kvaliteta profesionalnog života pojedinaca i timova u odnosu na njihove uloge u organizaciji ili ustanovi. Važno područje kojim se bavi jeste razvoj kvalitetne komunikacije među zaposlenima i u oblasti međuinstitucionalne saradnje. Svaka supervizija doprinosi razvoju pojedinaca i/ili timova, i razvoju kvaliteta profesionalne prakse, kao i ustanova ili organizacija u cijelini. Na koji način se postiže ovako definisana njena svrha?

Supervizija je prostor u kojem se pruža stručna podrška pomagaču za preispitivanje onih slučajeva ili relacija sa njegovog radnog mesta koje doživljava kao posebnu poteškoću i/ili izazov za dalju efikasnu i kompetentnu praksu. Pomagači sami biraju na koju profesionalnu situaciju ili konkretno pitanje iz svoje aktuelne prakse žele da dobiju odgovor ili pomoći u superviziji. Primjenom refleksije kao osnovne metode supervizor vodi pomagača kroz promjenu emocionalnog, kognitivnog i spoznajnog odnosa prema doživljenom iskustvu. Boljim razumijevanjem sebe i svojih relacija sa okruženjem na radnom mestu očekuje se da pomagač mijenja svoj način rada i razvija svoju kompetenciju.² Supervizija ima dva cilja i s njima povezane dvije osnovne funkcije: 1) profesionalni i lični razvoj pomagača i s njim povezana razvojno-ekdukativna funkcija; i 2) osnaživanje i zaštita od profesionalnog sagorijevanja i s njom povezana podržavajuća funkcija.

Većina definicija supervizije bazira se na profesionalnom i ličnom razvoju u superviziji i načinu na koji se on postiže kroz refleksiju slučajeva iz vlastite profesionalne prakse.

Najjednostavnije rečeno, supervizija je forum gdje supervizorji prikazuju i reflektuju svoj rad da bi ga radili bolje. Praktičari predstavljaju svoje aktuelne profesionalne situacije drugoj osobi (individualna supervizija) ili grupi ljudi (grupna ili timska supervizija) i uz njihovu pomoći procjenjuju šta se desilo u konkretnoj profesionalnoj situaciji, da bi naučili iz tog iskustva. Supervizija je refleksija na djelovanje, koja rezultuje refleksijom za djelovanje. U sadašnjosti mi razmatramo prošlost da bismo uticali na budućnost. Krajnji cilj supervizije je veći kvalitet profesionalnih usluga.³

Supervizija je više od prostora za profesionalni i lični razvoj. Preplavljenost obimom posla, kratkim rokovima, bespomoćnošću klijenata, lošim međuljudskim odnosima u kolektivu, neizbjegno utiče na kapacitet i motivaciju za daljim profesionalnim razvojem. Brojne edukacije, usmjerene na prenos novih znanja klasičnim pedagoškim metodama, mogu predstavljati dodatno opterećenje, zatrpanjanje novim teorijama i metodama, bez promjene radnih uslova u kojima bi se takve novine mogle primijeniti.

Supervizija je prostor koji omogućava pomagaču da se zaustavi na trenutak, da vidi gdje se nalazi, kako je, šta mu je potrebno, kako dalje u svom radu. To je prostor u kojem se posvećuje sebi, u kojem dobija pozitivnu potvrdu o svom radu, emocionalno rasterećenje, razumijevanje kolega i supervizanta, grupnu podršku, promjenu perspektive o situacijama sa radnog mesta koje su mu se činile beznadežnim.

Može prepoznati simptome profesionalnog stresa, posredne traume, profesionalno sagorijevanje, te reagovati na vrijeme i zaštititi se u mjeri u kojoj je to moguće. Dobija podršku da istraži i proširi svoje lične i profesionalne strategije nošenja sa stresom na poslu. Na taj način, podržavajućom funkcijom, kontinuirana supervizija omogućava osnaživanje pomagača i štiti od profesionalnog sagorijevanja.

Postoje i definicije koje uključuju oba cilja i obje funkcije supervizije, jednako važne i međusobno povezane.

Supervizija je proces razvoja stručnjaka kao reflektirajućeg praktičara. To je kreativni prostor u kojem stručnjak u zajedništvu i suradnji sa supervizorom uči iz svojih iskustava, traži vlastita rješenja problema s kojima se susreće u radu, uključujući djelotvorne suočavanje sa stresom, sagledava situaciju klijenta i njegove resurse, svoje misli, osjećaje i resurse, te odnos s klijentom iz različitih perspektiva. Integrirajući te različite aspekte profesionalne situacije, supervizant stvara pretpostavke da djeluje kao profesionalno kompetentna osoba. Tako supervizija osigurava kvalitetan rad s korisnicima psihosocijalnog rada.⁴

Iako je većina definicija usmjerena na superviziju rada s klijentom, supervizijski proces može imati i druge fokuse, kao što su timska saradnja ili ustanova, odnosno organizacija. Supervizija koja ima fokus na organizaciju usmjerena je na promišljanje odnosa između tima i šireg organizacijskog okruženja. Posebna pažnja poklanja se odnosu moći, kao i institucionalnom i subjektivnom doživljaju uloga i zadatka. Cilj ovakvog fokusa je poboljšanje organizacijske klime i efikasnosti njenog profesionalnog djelovanja.⁵ Timska supervizija ima svoja specifična obilježja, koja su prikazana u posebnom poglavljiju.

MODELI SUPERVIZIJE

Istorijski posmatrano, supervizija se razvija iz dva pravca i u okviru dvije profesije: socijalni rad i medicina, odnosno psihijatrija.

Najprije se javlja u okviru profesije socijalnog rada, krajem XIX vijeka u SAD-u, i to u obliku administrativnog modela. Socijalni radnici tog društveno-istorijskog perioda nisu mogli odgovoriti na narasle potrebe stanovništva za socijalnom zaštitom u lokalnim zajednicama, pa im u pomoći priskuči dobrotvorne organizacije, koje angažuju volontere za pružanje materijalne i psihosocijalne pomoći siromašnim porodicama. Imajući u vidu da ovi volonteri nisu bili edukovani za socijalni rad, organizuje se supervizija kao oblik profesionalnog usmjerjenja volontera, koji je imao tri funkcije: kontrolu ili nadzor, edukaciju i podršku. Do danas, ovaj model naziva se administrativna, organizacijska ili menadžerska supervizija, a karakterističan je za anglosaksonske zemlje kao što su SAD i Velika Britanija. Naziv administrativna proizilazi iz administrativne funkcije ovog modela, koji uključuje kontrolu usklađenosti profesionalne prakse stručnih radnika sa zakonima, standardima, pravilnicima, procedurama.

¹ Marina Ajduković i saradnici, ECVision. A European Glossary of Supervision and Coaching. Facultas Verlags – und Buchhandels AG, Wien, 2016.
² Hawkins i Smith, 2006, prema Hawkins, P. and Shohet, R. (2006), Supervision in the helping professions (3rd ed.). London, England: McGraw-Hill Education/Open University Press, 2006, str. 57.
³ M. Carroll, One more time: What is supervision? Psychoterapy in Australia. Vol 13, No 3, 2007, 34–40, str. 36.

⁴ Marina Ajduković, Lilja Cajvert, Supervizija u psihosocijalnom radu, Društvo za psihološku pomoći, Zagreb, 2004, str. 11.
⁵ Marina Ajduković i saradnici, 2016, isto

Ovaj supervizijski model naziva se i organizacijski, prije svega zbog toga što su u njegovom fokusu potrebe i interesi organizacije. Superviziju pruža interni stručnjak koji je zaposlen u istoj organizaciji kao i onaj koji je supervizira. Naziv menadžerska supervizija proizlazi iz hijerarhijske pozicije koju ima supervizor u administrativnoj superviziji: on je nadređeni, dio menadžerske strukture ustanove ili organizacije, posrednik između radnika i direktora.

Drugi korijen supervizije seže do 1920. godine, kada se na Institutu za psihanalizu u Berlinu uvodi kao obavezan dio programa edukacije psihijatara psihanalitičara. Iako se tada naziva kontrolna analiza, ona ima sve osnovne elemente široke grupe modela koji se danas nazivaju *edukacijska supervizija* ili *supervizija u edukaciji*. Akcenat je na podršci studentima/polaznicima u prelasku sa teorijskog na praktični dio edukacije radom na ličnim kapacitetima za profesionalnu praksu s klijentima. Supervizor je iskusni praktičar, koji podstiče lični razvoj polaznika i usmjerava integraciju teorije i prakse nadzorom njegovog praktičnog rada s klijentima. I danas svaka psihoterapijska edukacija uključuje superviziju kao obavezan segment profesionalnog i ličnog razvoja, neophodan za psihoterapijsku praksu.

Iz ova dva prvobitna razgranali su se brojni specifičniji supervizijski modeli, u zavisnosti od profesije u okviru koje se razvijaju, obilježja društvenog i profesionalnog okruženja, itd. Oni su uticali jedni na druge, mijenjajući se i prilagođavajući potrebama konkretnih profesionalnih zajednica u kojima se razvijaju.

Edukacijska supervizija postaje dio edukacije za brojne profesije, kao što su socijalni rad, psihologija, pedagogija, defektologija. Takav specifični model naziva se supervizija praktične nastave. Edukacijska supervizija ne razvija se samo izvan okvira edukacije za psihoterapiju, već uopšte izvan okvira formalne univerzitetske edukacije. Tako nastaje poseban model metodske supervizije koji se odnosi na podršku integraciji neke nove stručne metode u praktični rad stručnjaka. Klinička supervizija formira se kao dio podrške nedovoljno iskusnim praktičarima u oblasti kliničkog socijalnog rada, odnosno socijalnog rada u oblasti mentalnog zdravlja. Psihoterapijska supervizija u najširem smislu obuhvata dva modela – supervizija u edukaciji psihoterapeuta i supervizija psihoterapijske prakse. Metodska, klinička, supervizija praktične nastave studenata i studentica i supervizija u edukaciji psihoterapeuta mogu se smatrati specifičnim modelima edukacijske supervizije.

Administrativna supervizija ostaje karakterističan oblik upravljanja kvalitetom stručnog rada socijalnih radnika u sistemu socijalne zaštite anglosaksonskih društava. Njen pokušaj širenja u evropske zemlje poslije Drugog svjetskog rata uglavnom je ostao bez uspjeha. Vrlo brzo prepoznaje se neusklađenost supervizijskih funkcija kontrole i podrške. Zato se u velikom broju evropskih zemalja odbacuje uloga nadzora ili kontrole, te supervizija zadržava samo edukacijsku i podržavajuću funkciju. Time se stvaraju temelji za razvoj procesne supervizije, odnosno kasniji razvoj supervizije kao samostalne profesije.

Razvoj procesne supervizije vezuje se za Evropu 60-ih i 70-ih godina XX vijeka. Odbacivanjem administrativne funkcije supervizija zadržava svoj specifičan način rada – analiza slučajeva iz prakse, u pravcu poboljšanja kvaliteta rada. Umjesto pravilnika, procedura i standarda, takva analiza ili refleksija sada je prije svega usmjerena na proces, na ono što se dešava između stručne radnice i klijenta, odnosno između supervizora i supervizanta. Na taj način supervizija podstiče lične uvide praktičara koji predstavljaju poteškoću u njegovom radu.

Refleksija se izdvaja kao centralna metoda, u značenju preispitivanja sopstvenog profesionalnog iskustva na način koji mijenja ukupan emocionalni, kognitivni i spoznajni odnos prema tom iskustvu. Drugim riječima, supervizija podstiče i usmjerava proces iskustvenog učenja praktičara. To ne znači da se u procesnoj superviziji zanemaruje refleksija slučajeva u odnosu na teoriju, zakone i standarde rada, već samo da oni nisu u primarnom fokusu i da supervizor više nije odgovoran za usklađenost rada praktičara sa zakonom i procedurama. Oslobođanjem od ove odgovornosti otvara se veliki prostor za podsticaj ličnog i profesionalnog razvoja stručnog radnika. Supervizija postaje prostor isključivo za njih, u kojem bolje upoznaju sebe, svoje snage – za koje dobijaju povratnu informaciju i potvrdu, ali i za svoje poteškoće – za koje dobijaju uvid, nove perspektive, edukaciju. Zato se u okviru procesnog modela edukacijska funkcija supervizije razvija u *edukacijsko-razvojnu funkciju*. Edukacijski dio odnosi se na učenje novih znanja, tehnika, vještina, a razvojni na razvoj ličnih kapaciteta za profesionalni rad.

Druga funkcija procesne supervizije je podržavajuća ili pomažuća, zbog čega se nekad procesni model naziva podržavajućom supervizijom. Popularnost koncepta profesionalnog sagorijevanja (engl. *burnout*) osvjetljava do tada zanemarene rizike za mentalno zdravlje zaposlenih u pomagačkoj praksi, kao što su praksa socijalnog rada, psihologije, medicine, defektologije, pedagogije. Dugotrajan i intenzivan kontakt sa nesrećama i teškim emocijama klijenata ostavlja trag i na ličnom unutrašnjem prostoru praktičara.

Zato se razvijaju brojne aktivnosti za zaštitu mentalnog zdravlja pomagača, od emocionalnog rasterećenja ili katarze, do učenja djeilotvornijih strategija nošenja s profesionalnim stresom.

Svaki profesionalni i društveni kontekst razvija supervizijski model koji najbolje odgovara potrebama i tradiciji određene profesionalne zajednice. Zato postoje brojni procesni supervizijski modeli koji imaju specifične nazive. Takav je primjer razvojno-integrativnog modela, koji takođe pripada grupi procesnih modela. Razvojno-integrativni model je svojevrsna sinteza ili šira grupa supervizijskih modela, koja uključuje holandski ili model usmjeren na kompetenciju, švedski ili dijaloški model, i slovenački ili edukativno-razvojni model supervizije (Kobolt i Žorga, 1999), od kojih svi isključuju administrativnu funkciju iz supervizijske prakse. Neke od elemenata razvojno-integrativnog imaju i modeli njemačkog govornog područja, u kojem se prepoznaje važnost profesionalizacije supervizije, uz naglasak na specifičnu kompetentnost supervizora, što je jedno od važnih obilježja profesionalnog pristupa superviziji.⁶

Grafikon 1: Obilježja administrativne, edukacijske i procesne supervizije

ADMINISTRATIVNA SUPERVIZIJA

- Supervizija kao upravljačka funkcija
- Nema posebne edukacije za supervizore i supervizorce
- Supervizor je iskusni praktičar zaposlen u istoj ustanovi/organizaciji (interna)
- Supervizorka zadržava odgovornost za kvalitet rada supervizanata
- Fokus na usklađenosti rada sa pravilnicima i procedurama
- Administrativna, edukacijska i podržavajuća funkcija

EDUKACIJSKA SUPERVIZIJA

- Supervizija kao podrška integraciji teorije u praksi
- Nema dugotrajne, standardizovane edukacije za supervizore
- Eksterna ili interna
- Supervizorka ima odgovornost za kvalitet rada supervizanata
- Fokus na osposobljavanju polaznika edukacije za samostalan praktični rad
- Administrativna, edukacijska i podržavajuća funkcija

PROCESNA / RAZVOJNO-INTEGRATIVNA SUPERVIZIJA

- Supervizija kao podrška profesionalnom i ličnom razvoju i zaštita od sagorijevanja na poslu
- Dugotrajna, standardizovana edukacija za supervizorce
- Supervizor je uvek vanjski saradnik (eksterna)
- Supervizorka ne zadržava odgovornost za kvalitet rada supervizanata
- Fokus je na razvoju ličnih i profesionalnih kapaciteta za kvalitetnu praksu
- Razvojno-edukativna i podržavajuća funkcija

Zbog zahtjevnih ciljeva i složenog spektra aktivnosti i zadataka supervizora u procesnom modelu, prepoznaće se potreba za posebnom, dugotrajnom edukacijom za supervizore, najčešće u okviru postdiplomskih ili specijalističkih programa na fakultetima. Međunarodno udruženje supervizora Evrope (ANSE) razvija posebne standarde za upisnu politiku, kao i za samu supervizijsku edukaciju. Razvijaju se specifične supervizijske metode, tehnike i setovi profesionalnih kompetencija supervizorica. Utemeljuje se profesionalna etika supervizije, definije se kategorijalni aparat u obliku Međunarodnog rječnika supervizije. Time se stvaraju pretpostavke na osnovu kojih možemo govoriti o superviziji kao novoj profesiji u nastajanju.

SUPERVIZIJA KAO PROFESIJA

Supervizija se danas razvija kao posebna, druga profesija u nastajanju, koja izrasta iz procesnih modela. Druga profesija znači da je edukacija za nju zapravo specijalizacija ili profesionalna nadogradnja, na temelju edukacije i praktičnog iskustva u nekoj od „prvih“ pomagačkih profesija, kao što su socijalni rad, psihologija, medicina ili pedagogija.⁷

Kao i svaka druga profesija, supervizija ima svoj skup specifičnih znanja, metoda i tehnika rada. Lako se u njoj koriste i metode i tehnike iz srodnih, „prvih“ profesija supervizora, kao što je psihologija i socijalni rad, ima i neke samo njoj svojstvene metode. Osnovna je refleksija i samorefleksija, kao preispitivanje doživljenog iskustva koje mijenja ukupan emocionalni, misaoni i spoznajni odnos prema iskustvu na način koji vodi ka profesionalnom i ličnom razvoju. Karakterističan za superviziju jesti je rad sa nesvesnim procesima s ciljem boljeg razumijevanja profesionalne situacije i granice između lične i profesionalne perspektive. Takozvana helikopter perspektiva supervizora specifična je vještina koja ukazuje na njegovu sposobnost da bude prisutan i pažljiv u radu s grupom, ali da istovremeno može sa profesionalne distance analizirati šta se dešava u grupi i voditi supervizijski proces.

Poseban doprinos u profesionalizaciji supervizije dalo je Međunarodno udruženje supervizora Evrope (ANSE), koje je preuzeo odgovornost za standardizaciju edukacije za superviziju i supervizijsku praksu, definisanje međunarodnih etičkih načela u superviziji, razvoj kategorijalnog aparat-a ili međunarodnog rječnika supervizije, razvoj nacionalnih udruženja supervizora i njihovo umrežavanje. Nacionalna udruženja supervizora imaju važnu ulogu u osiguranju kvaliteta edukacije i prakse.

Važnost prepoznavanja supervizije kao posebne profesije vezuje se za dva ključna područja: standardi za edukaciju i praksu, odnosno pitanje ko može i u skladu s kojim standardima organizovati edukaciju, kao i ko može sprovoditi supervizijsku praksu. Svaka edukacija za superviziju mora biti usklađena s međunarodnim standardima koje je definisalo Međunarodno udruženje supervizora Evrope. Zbog zahtjevnosti ovih standarda, edukacija se najčešće organizuje na fakultetima. Supervizijsku praksu trebaju sprovoditi samo one supervizorice koje su uspešno završile standardizovani program edukacije.

EDUKACIJA ZA SUPERVIZIJU

Međunarodno udruženje supervizora definisalo je standarde upisne politike i edukacije, koji su prikazani na grafikonu 2. Sva nacionalna udruženja – članovi ANSE – obavezna su da se pridržavaju ovako definisanih standarda.

Grafikon 2: Standardi upisne politike i edukacije za supervizore i supervizorice

STANDARDI ZA UPIS NA EDUKACIJU

- Diploma univerziteta o prethodnoj dodiplomskoj edukaciji (humanističke ili društvene nauke)
- Najmanje četiri godine radnog iskustva
- Posvećenost kontinuiranoj edukaciji (dokumentovana participacija)
- Iskustvo učestvovanja u različitim oblicima supervizije (30–60 sati supervizije i pisana preporuka supervizora)

STANDARDI PROGRAMA EDUKACIJE ZA SUPERVIZORE

- Najmanje dvije godine trajanja programa
- 300–375 sati u direktnoj nastavi i obuci
- Najmanje 45 sati supervizijske prakse
- Najmanje 35 sati metasupervizije
- Završna disertacija
- Kolokvijum demonstracije komunikacijskih vještina
- Certifikat koji je registrovala nacionalna asocijacija supervizora

Na grafikonu su predstavljeni minimalni standardi, što znači da nacionalne asocijacije supervizije mogu postaviti i više standarde za program edukacije. Zahtjevnost upisne politike, dugotrajnost i obim teorijskih i praktičnih sati obuke čvrsto utemeljuju superviziju kao „visokostručnu djelatnost“ koja treba imati monopol nad stručnom ekspertizom, što znači da ono „šta 'supervizori'⁹ znaju i mogu učiniti, izuzetno je važno i niko drugi ne zna i ne može i ne smije to činiti.“¹⁰



OBILJEŽJA SUPERVIZIJE

Sadržaj:

- Uloge i odgovornosti učesnika i učesnica u superviziji
- Funkcije i zadaci supervizije
- Očekivani rezultati supervizije i njihovi pokazatelji

ULOGE I ODGOVORNOSTI UČESNIKA I UČESNICA U SUPERVIZIJI

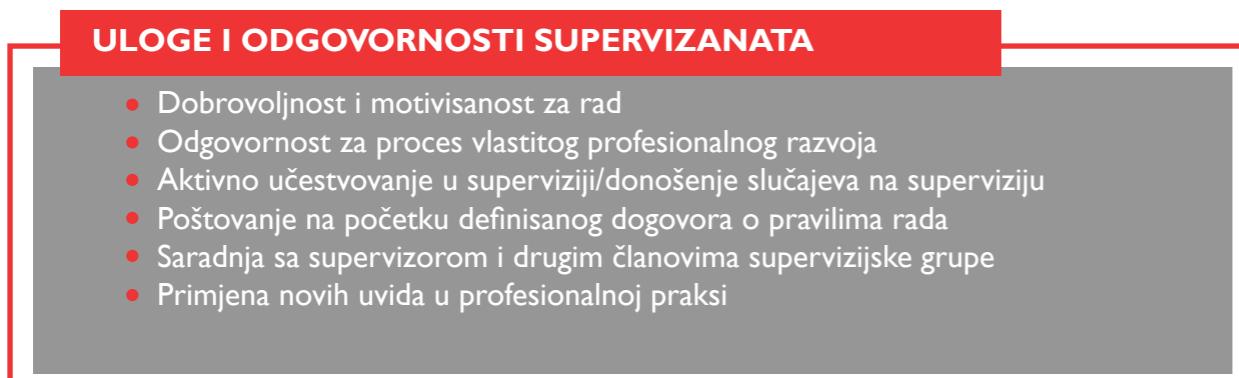
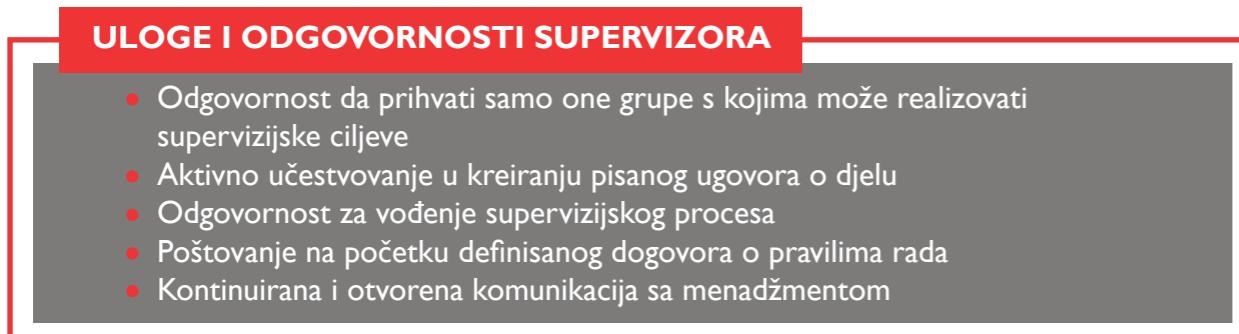
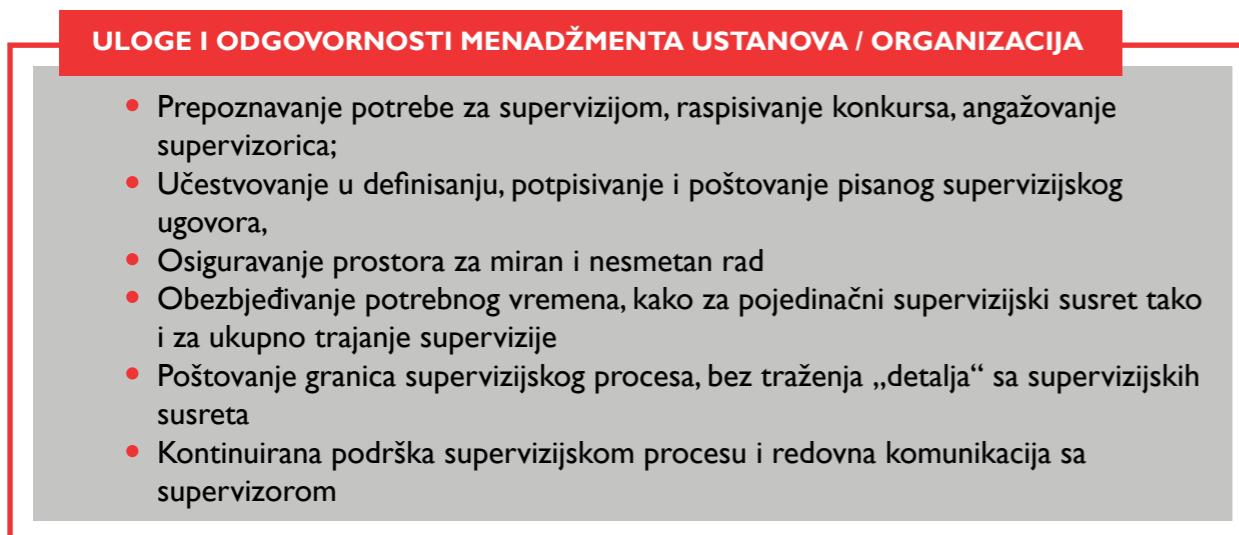
Direktni učesnici supervizije su supervizor i supervizanti. *Supervizor* je onaj koji daje superviziju, posebno edukovan stručnjak za vođenje supervizijskog procesa. *Supervizanti* su korisnici supervizije.¹¹ Supervizor i supervizanti su direktno prisutni u fizičkom ili online supervizijskom prostoru. Pored fizičkih, oni imaju i posebnu granicu u odnosu na okruženje – poštovanje povjerljivosti u supervizijskoj grupi ili dijadi. Izuzeci kada supervizor može da prekrši ovaj princip su situacije u kojima postoji opravdana sumnja da će supervizant ugroziti svoj ili život neke druge osobe iz svog radnog okruženja. Supervizor ima odgovornost prema naručiocu supervizije, najčešće menadžmentu, da predaje izvještaje o održanim supervizijskim susretima. Važno je da na početku supervizije postoji otvorena komunikacija između supervizora, menadžmenta ustanova ili organizacija i supervizanata o tome koje elemente sadrži supervizijski izvještaj. On najčešće sadrži podatke o tome kada je održana supervizija, koliko je trajala, ko je bio prisutan, da li su postojale neke tehničke ili organizacijske poteškoće u radu, te eventualne sugestije supervizora za organizaciju nekih dodatnih edukacija ili treninga. Supervizijskim ugovorom o djelu definiše se forma supervizijskog izvještaja, kao i koliko često supervizor treba da predaje izvještaj naručiocu supervizije – nakon svake supervizije, jednom mjesečno, jednom u toku semestra, itd.

Pored supervizora i supervizanata, važan indirektni učesnik u superviziji jeste i menadžment ustanove ili organizacije u kojoj su zaposleni supervizanti, koji je često i onaj koji angažuje supervizora i potpisuje s njim supervizijski ugovor o djelu. Naručilac supervizije odgovoran je i za obezbjeđivanje sigurnog i konstantnog prostora i vremena za supervizijski rad. Važno je da nakon početka supervizije ne prestane komunikacija između supervizora i menadžmenta, da se ona ne svede samo na primopredaju supervizijskih izvještaja. Otvorenost za sugestije supervizora u pravcu unapređenja kvaliteta supervizijskog rada predstavlja važan resurs menadžmenta tokom trajanja supervizije.

Na grafikonu 3 dat je prikaz odgovornosti indirektnih i direktnih učesnika u superviziji.

Nakon uspješno završene standardizovane edukacije i dobijanja licence, odgovornost supervizora vezuje se isključivo za kreiranje supervizijskog prostora koji podstiče i usmjerava supervizante u ostvarivanju njihovih ciljeva.¹³

Grafikon 3: Uloge i odgovornosti učesnika i učesnica u superviziji



U profesionalnoj superviziji supervizor nikada nema ulogu menadžera niti onog koji nadgleda, procjenjuje. On nije odgovoran za kvalitet profesionalne prakse supervizanata niti za usklađenost njihovog rada sa administrativnim okvirom organizacije ili ustanove.¹² On nije odgovoran ni za način na koji će supervizant naučeno u superviziji primijeniti u svom radu s korisnikom.

Najspecifičnija odgovornost supervizora jeste vođenje supervizijskog procesa, što uključuje:

- Kreiranje prostora za učenje i razvoj u superviziji – uspostavljanjem jasnih granica i pravila, otvorenog i pouzdanog odnosa, kao i sigurnog i podsticajnog grupnog okruženja; ovo uključuje i jasno definisanje individualnih i grupnih supervizijskih ciljeva, kao i njihovih indikatora;
- Vođenje procesa supervizije slučaja – od načina izbora profesionalne situacije za superviziju, usmjeravanja refleksije na postizanje uvida, jasnijeg odvajanja lične i profesionalne perspektive i zauzimanja novih perspektiva, do podrške procesu odlučivanja supervizanta u fokusu o dalnjim, konkretnim koracima u profesionalnoj praksi;
- Kontinuirana evaluacija – praćenje realizacije postignutih ciljeva i poštovanje supervizijskog ugovora;
- Priprema za završetak supervizije – na način koji podržava postignute ciljeve.¹⁴

Supervizant kao korisnik supervizije je profesionalac koji dolazi da uči o sebi u profesionalnoj ulozi kroz iskustveno učenje.¹⁵ Potreba za iskustvenim učenjem kroz profesionalnu praksu nikad ne prestaje. Zbog toga je supervizija jedнако važna kako za iskusne praktičare, tako i za pripravnike, volonterke i studente. Naravno, razlikuju se potrebe, fokusi i teme u superviziji u odnosu na različite nivoe profesionalnog iskustva i aktuelne potrebe pomagača.

Odgovornost supervizanta od posebnog je značaja za uspjeh supervizijskog procesa. Supervizant ne može biti pasivni učesnik u superviziji. On je odgovoran da prepozna potrebu za kontinuiranim profesionalnim ili ličnim razvojem, da bude otvoren za učenje, spreman za rad na sebi i na izazove koje nosi učešće u superviziji. Ovu odgovornost pokazuje dobrovoljnim pristankom na učešće u superviziji i motivisanim, aktivnim angažmanom. Supervizant je sam odgovoran za proces vlastitog razvoja i učenja. On je taj koji bira individualne ciljeve koje želi postići, slučajeve, relacije ili teme iz prakse na kojima želi da radi; odlučuje da li želi čuti perspektive drugih supervizanata ili članova grupe o njegovoj dilemi ili poteškoći. Odgovoran je i za saradnju sa supervizorom i drugim supervizantima. Na kraju, sam odlučuje koja opcija je najbolja za njegovu profesionalnu situaciju, zadržavajući pritom i odgovornost za primjenu izabranog načina djelovanja u daljem radu.¹⁶

FUNKCIJE I ZADACI SUPERVIZIJE

U tabeli T1 prikazani su osnovni ciljevi, funkcije i s njima povezani specifični postupci ili zadaci koje preuzima supervizorica u vođenju supervizijskog procesa. Edukativna i razvojna funkcija u literaturi se najčešće nazivaju razvojno-edukativnom funkcijom, jer obuhvataju skup međusobno povezanih aktivnosti stručnog vođenja u procesu iskustvenog učenja.

Tabela T1: Ciljevi, funkcije i zadaci supervizije

CILJEVI	FUNKCIJE	ZADACI
	Edukativna funkcija supervizije	Demonstracija tehnika rada pomagačima Procjena pojedinog slučaja i planiranje rada na slučaju Davanje povratne informacije o kvalitetu rada Razmatranje konkretnog slučaja pod vidom teorija ljudskog ponašanja Objašnjavanje metode ili strategije intervencije ¹⁷
Profesionalni i lični razvoj praktičara	Razvojna funkcija supervizije	Stručno vođena refleksija i samorefleksija/istraživanje vlastitog rada s korisnicima Razvoj samospoznaje i samosvijesti u radu s nesvesnjim procesima Davanje konstruktivne povratne informacije Usmjeravanje na zauzimanje različitih perspektiva Razvoj tolerancije na različitost Razvoj kritičkog stava Podrška i usmjerenje u upoznavanju sa sopstvenim snagama i poteškoćama u radu Podrška i usmjerenje u sagledavanju posljedica profesionalnih akcija Podrška i usmjerenje u traganju za alternativnim načinima profesionalnog djelovanja Podrška i usmjerenje u unapređenju kvaliteta komunikacije u profesionalnoj ulozi
Zaštita od profesionalnog sagorijevanja	Podržavajuća funkcija supervizije	Davanje podržavajućih povratnih informacija supervizanticama Emocionalno rasterećenje ili katarza Učenje o djelotvornim strategijama nošenja s profesionalnim stresom ¹⁸

Supervizija nije edukacija, iako se zasniva na učenju i usmjerena je ka profesionalnom razvoju. Učenje i razvoj u superviziji vezuju se za razvojno-edukativnu funkciju, čije se aktivnosti razlikuju od klasičnog podučavanja ili transfera znanja na kojima počiva većina profesionalnih edukacija, u kojima se uključuje samo kognitivna dimenzija onog koji uči. U superviziji se uči analizom ne samo kognitivnog, već i emocionalnog i spoznajnog odnosa prema vlastitom profesionalnom iskustvu. Supervizor pomaže praktičaru da bolje razumije svoje misli, emocije i uvjerenja koja su povezana sa poteškoćama u profesionalnoj praksi. Pomaže mu da zauzme nove perspektive u odnosu na problem koji ga muči i sa njim povezana alternativna rješenja. To su postupci koje obuhvata razvojna funkcija supervizije. Vodi ga kroz traganje za odgovorima šta želi, šta je moguće, šta se mora uraditi u dатој situaciji,¹⁹ uzimajući u obzir teorije ljudskog ponašanja, raspoložive metode i tehnikе rada, ali i zakone, pravilnike i procedure. U ovom slučaju riječ je o aktivnostima koje pripadaju edukativnoj funkciji supervizije. Na kraju, odluku o tome kako dalje postupiti u konkretnom slučaju prepušta samom pomagaču, poštujući njegovu autonomiju i kapacitet za stručnu procjenu u najboljem interesu klijenta. U superviziji nikada nema provjera znanja, testova, vrednovanja je li nešto urađeno dobro ili loše. Umjesto toga, traga se za boljim razumijevanjem profesionalne teškoće, sagledavanjem šire slike, upoznavanjem sa većim assortimanom odluka i intervencija, te, na kraju, za naoptimalnijim izborom u pravcu profesionalno kompetentnije prakse.

Ovakav proces učenja i razvoja vodi supervizanta kroz refleksiju na praktično iskustvo. Supervizor može posvetiti posebnu pažnju povezivanju sa nekim specifičnim teorijskim konceptima i hipotezama, te na taj način osvijestiti i osnažiti teorijsku pozadinu praktičnog rada supervizanta. Pored toga, on može demonstrirati neku tehniku rada u superviziji koju smatra važnom za profesionalnu praksu supervizanta, te voditi refleksiju na temu mogućnosti njene primjene. Supervizor može predložiti i kratku edukaciju ukoliko smatra da bi to doprinijelo uspješnijoj realizaciji supervizijskih ciljeva.²⁰ To je ujedno i najbliža tačka susreta supervizije i klasične edukacije.

Supervizija nije terapija, iako može imati terapijske efekte²¹ i doprinositi realizaciji terapijskog cilja – ličnom razvoju praktičara. Terapijski efekti supervizije vezani su za osnaživanje pomagača, razvoj samosvijesti i samospoznaje, proširivanje kapaciteta za povezivanje s drugima, uspješnije nošenje sa stresom i konfliktima i sl. Neki od specifičnih postupaka u okviru podržavajuće funkcije supervizije koji su povezani sa terapijskim efektima su: umirivanje i ohrabruvanje; prepoznavanje postignuća; realno zasnovani iskazi povjerenja, odobravanja i pohvale; emocionalna katarza; desenzibilizacija i univerzalnost/uopštavanje; pažljivo slušanje, kojim se iskazuje interes i briga.²² Na ovaj način supervizija može doprinijeti uspostavljanju emocionalne ravnoteže pomagača, pružiti utjehu, smanjiti doživljaj profesionalne usamljenosti, krivice ili beznađa, povratiti radoznalost i entuzijazam u radu. Supervizija ipak nije samo prostor za odmor i utjehu. U njoj se upoznaju, jačaju i proširuju vlastite, lične i profesionalne strategije nošenja s profesionalnim stresom. Ponekad supervizija može omogućiti uvid u potrebu za nekom drugom vrstom lične ili profesionalne podrške, kao što su psihoterapija ili krizna intervencija.

OČEKIVANI REZULTATI SUPERVIZIJE I NJIGOVI POKAZATELJI

Svrha i ciljevi supervizije definisani su na apstraktan način. Kako znati je li postignut željeni nivo profesionalnog i ličnog razvoja i osnaživanja pomagača u supervizijskom procesu? Postoje li specifičniji pokazatelji takvog razvoja? Zbog toga se definišu očekivani ishodi ili rezultati, kao konkretniji pokazatelji uspješnosti realizacije određenog supervizijskog cilja. Profesionalci i njihovi menadžeri na osnovu toga mogu znati šta očekivati od učešća u supervizijskom procesu.

U prvoj koloni tabele T2 prikazano je osam kategorija ishoda ili očekivanih rezultata supervizije, dok njima odgovarajući odgovori na pitanja u lijevoj koloni predstavljaju specifične indikatore ili pokazatelje uspješnosti realizacije nekog ishoda. Mogućnost supervizanta da dâ precizniji i potpuniji odgovor na postavljeno pitanje u desnoj koloni predstavlja po sebi indikator ili konkretni pokazatelj većeg stepena postignuća u odnosu na defini-sani ishod supervizije u lijevoj koloni.

Tabela 2: Očekivani ishodi supervizije i njihovi indikatori²³

REZULTATI ili OČEKIVANI ISHODI supervizije	INDIKATOR – dobijanje odgovora na sljedeća supervizijska pitanja
Bolje razumijevanje uloga i funkcija u ustanovi ili organizaciji	<p>Šta jeste, a šta nije moj posao?</p> <p>Šta tačno poslodavac očekuje od mene u određenoj ulozi?</p> <p>Šta moram uraditi (zakon, ugovor o radu, pravilnici, itd.)?</p> <p>Šta mogu uraditi (kompetencije, mogućnosti, resursi)?</p> <p>Šta bih htjela raditi?</p>
Razjašnjavanje uloga kao očekivanih ponašanja, u saradnji s predstavnicama različitih institucionalnih sistema	<p>Šta je tačno moj, a šta posao kolega iz drugih institucionalnih sistema (npr. zdravstvene zaštite)?</p> <p>Kako da se ponašam kada kolege iz drugih institucionalnih sistema očekuju da preuzmem posao koji formalnopravno nije moja obaveza?</p> <p>Kako sarađivati sa kolegama iz drugih institucija kako bismo postigli rezultat u najboljem interesu korisnika?</p> <p>Kako se odnositi prema kolegama iz drugih institucija sa kojima moram raditi, a izazivaju mi frustraciju?</p> <p>Kako motivisati ostale relevantne institucije i ustanove za rad u najboljem interesu korisnika?</p>
Usvajanje novih znanja, vještina, vrijednosti, metoda i tehnika rada	<p>Koje bi bile nove ideje i perspektive za slučaj koji će iznijeti?</p> <p>Kako drugi rade u sličnim situacijama?</p> <p>Kako drugi razmišljaju i osjećaju se u sličnim situacijama?</p> <p>Iz kojih se još teorijskih perspektiva može pristupiti ovom slučaju?</p> <p>Koje se još metode mogu primijeniti u radu?</p> <p>Kako da se uspešnije nosim sa frustracijom na poslu?</p>
Efikasnije prevazilaženje konflikata i neslaganja/bolji međuljudski odnosi u kolektivu	<p>Na koji način da verbalizujem svoje potrebe i očekivanja kolega/šefice/grupe?</p> <p>Šta da radim kada ne postignem saglasnost sa članovima kolektiva u vezi s nekim slučajem?</p> <p>Kako postići zajednički profesionalni stav?</p> <p>Kako da se nosim i postupim s osjećanjem izolovanosti u kolektivu?</p> <p>Kako da se odnosim prema grupisanju koje je karakteristično za moj kolektiv?</p> <p>Kako da se postavim prema tračanju koje je karakteristično za moj kolektiv?</p> <p>Kako prihvati nešto što mi je zadao nadređeni, a sa tim se ne slažem?</p> <p>Kako se postaviti u nekom kolektivu u kojem postoje privilegije, u smislu da se nečiji prijedlozi uvijek podržavaju, a nečiji uvijek odbacuju?</p> <p>Kako da ne reagujem lično na profesionalna neslaganja i konflikte?</p>

Novi uvidi	<p>Kako razgovarati sa korisnikom koji u meni izaziva frustraciju?</p> <p>Kako biste vi radili da ste na mom mjestu?</p> <p>Kako biste se vi osjećali da ste bili u mojoj situaciji?</p> <p>Imate li novih ideja o načinu rješavanja ovog slučaja?</p>
Veći nivo samopoznavanja	<p>Jesam li dobro postupila prema korisniku?</p> <p>Zašto mi se bude ovakva osjećanja u kontaktu sa ovim korisnikom?</p> <p>Htjela bih razumjeti svoju frustraciju u radu sa korisnikom.</p> <p>Da li je uredu pokazati ljutnju/tugu u radu sa ovim korisnikom?</p> <p>Zašto se toliko trudim/angažujem u radu sa ovom korisnicom?</p>
Smanjivanje i sprečavanje profesionalnog stresa – OSNAŽIVANJE	<p>Kako vratiti entuzijazam u radu?</p> <p>Kako povećati zadovoljstvo u radu?</p> <p>Kako razgovarati sa nadležnim o stresu koji ovaj slučaj izaziva kod mene?</p> <p>Kako mogu razumjeti svoju premorenost na poslu?</p> <p>Kako se nositi sa preopterećenošću na poslu?</p>
Veća opšta dobrobit i zdravlje profesionalca	<p>Kako da zaštitim svoje zdravlje i sačuvam energiju na poslu koji obavljam?</p> <p>Kako da ne nosim posao kući?</p> <p>Koji su moji odbrambeni mehanizmi?</p> <p>Kako razgovarati sa nadređenima o uticaju posla na moje zdravstveno stanje?</p> <p>Kako će svoje slučajeve poredati po prioritetima?</p> <p>Kako razgovarati sa šefom o ličnim problemima koji utiču na moj rad s korisnicima i korisnicama?</p>

DIO 3

PRIKAZ SUPERVIZIJSKE PRAKSE

Sadržaj:

- Definisanje supervizije
- Modeli supervizije
- Supervizija kao profesija
- Edukacija za superviziju

PREPOZNAVANJE POTREBE ZA SUPERVIZIJOM I PIPREMA INTERVJUA ZA IZBOR SUPERVIZORA

Trebaju li stručnjaci i direktorice prepoznati potrebe za supervizijom i pripremiti se? Odgovor na ovo pitanje je potvrđan. Šta je u tom slučaju potrebno da buduće supervizantice i direktori znaju o superviziji i kako se mogu pripremiti? Prije nego što se organizuje intervju za izbor supervizora, potrebno je da radna grupa razgovara o svojoj potrebi za supervizijom, da reflektira o očekivanjima od supervizije i supervizora, kao i o tome šta želi da je fokus na kojem će raditi u superviziji: konkretan rad sa klijentom, odnosi između kolega ili grupna dinamika. Kada jedna radna grupa na ovaj način prvo preispita samu sebe i svoje potrebe za supervizijom, tek tada može izabrati supervizoricu koja najbolje odgovara njenim potrebama.

Okvir intervjuja

Supervizor i supervizijska grupa na početku intervjuja sa supervizorima trebaju se dogovoriti o strukturi intervjuja. Takav dogovor odnosi se na jasne i usaglašene odgovore na pitanja prikazana u sljedećem okviru.

Okvir 1: Priprema za intervju sa supervizorom

Ko će učestvovati u intervjuu?
Koliko će trajati intervju?
Da li intervju vodi supervizor ili članovi grupe?
Koja pitanja postaviti supervizoru?

U intervjuu mogu učestvovati članovi grupe, članice radne grupe i šefica ili samo šefica. Poželjno je da budući supervizanti učestvuju u izboru svog supervizora. Prosječno trajanje intervjuja je *jedan do dva sata*, zavisno od broja članova i članica radne grupe.

Pitanja koje grupa može pripremiti za intervju, a koja se odnose na supervizora, jesu: supervizorova edukacija, model i metode rada u superviziji, kako supervizor vidi svoj rad kada ima različite fokuse: fokus na klijenta, na supervizantove emocije i misli, na grupnu dinamiku ili liderstvo.

Za radnu grupu je bitno da zna nešto o supervizorovom iskustvu u vođenju supervizije, o njegovom teorijskom znanju o grupnoj dinamici, metodama u rješavanju konflikta, komunikaciji između članova i članica grupe. Teorijsko opredjeljenje supervizora, metode i specifične tehnike rada važan su dio njegove kompetencije i supervizijskog stila koji se predstavlja grupi na intervjuu.

Kada je fokus na klijenta, za grupu je bitno znati koja su iskustva supervizora, kako teoretska tako i praktična, u radu s klijentima s kojima grupa radi. Na koji način supervizor koristi iskustvo stručnjaka i radne grupe u superviziji i pomaže stručnjaku da artikuliše i primijeni svoje znanje, vještine i sposobnosti koje posjeduje? Na koji način se predmet ili tema u superviziji problematiziraju i sagledavaju s aspekta individue, organizacije i sa nivoa društva.

Kad je fokus u superviziji liderstvo i organizacija, važno je znati kako supervizor pomaže radnoj grupi u rješavanju konflikta nastalih u organizaciji i koja je njegova obaveza prema šefu. Šta se, kada i kako prenosi šefu o sadržaju i o procesu u superviziji? To su pitanja koja se definišu supervizijskim ugovorom. Na taj način stvara se sigurnost i povjerenje u rad supervizora.

U superviziji je važno da se ne stvori atmosfera u kojoj se radna grupa **žali na šefa, govori o svom nezadovoljstvu u organizaciji i slično**. Kada postoji neki problem koji traži usmjerenje na organizaciju ili liderstvo, bitno je da supervizor pomaže supervizantima u tome kako oni sami mogu naći konstruktivan stav u rješavanju problema koji se tiče organizacije ili odnosa sa šefom. Supervizija ne može promijeniti šefu niti organizaciju, ali može doprinijeti da problem bude razumljiviji. Reflektiranjem supervizant dobija ideje šta može napraviti da bi se problem riješio.

Što jasnije radna grupa zna šta traži, želi i šta joj je potrebno da dobije od supervizora, to je lakše nakon intervjuja donijeti odluku o tome može li taj supervizor doprinositi profesionalnom rastu i razvoju kako svakog stručnjaka ponaosob, tako i radnog kolektiva. Inspiraciju za svoja pitanja tokom intervjuja radna grupa također može naći u prvom dijelu ovog priručnika.

Hoće li intervjuisani supervizor voditi superviziju pitanje je o kojem nakon intervjuja odlučuje i radna grupa i supervizor. Ako supervizor iz nekog razloga ne može prihvati da supervizira određenu grupu, treba to obrazložiti već tokom intervjuja ili u što kraćem periodu nakon njega.

Intervju daje mogućnost za međusobno upoznavanje, onoliko koliko je neophodno da bi se supervizor i grupa mogli odlučiti za zajednički rad. Kad su radna grupa i supervizor izabrali da zajedno rade, može se dogovoriti prvi supervizijski susret.

Grafikon 4: Struktura prvog supervizijskog susreta

PREDSTAVLJANJE SVIH ČLANOVA GRUPE

- Ime
- Edukacija, radno iskustvo, trenutna pozicija i radni zadatak
- Iskustva iz supervizije; dobra i manje dobra
- Očekivanja od supervizije
- Očekivanja od supervizijske grupe
- Očekivanja od sebe samog
- Očekivanja od uloge supervizora

PREDSTAVLJANJE SUPERVIZORA I NJEGOV POGLED NA SUPERVIZIJU

- Viđenje i definicija supervizije
- Teorijsko opredjeljenje
- Metode i tehnike koje se koriste u superviziji
- Važnost da svaki član supervizijske grupe bude u fokusu
- Predstavljanje modela supervizijske sesije – kako izgleda jedna supervizijska sesija
- Šta je to što supervizor ne radi u superviziji
- Zašto je bitno da supervizor ima kontakt sa direktorom organizacije ili ustanove radne grupe supervizanata
- Povratna informacija i evaluacija u superviziji: kako, kada i zašto?
- Kako završiti supervizijski dogovor
- Očekivanja od supervizijske grupe i supervizanata

PRVI SUPERVIZIJSKI SUSRET

Prvi supervizijski susret razlikuje se od intervjuja, iako sadržajno postoji djelimična sličnost. Na njemu se produbljuje predstavljanje, sklapaju ugovori, stvaraju uslovi i dogovor za zajednički rad, i prvi je korak u kreiranju povjerenja između supervizora i supervizijske grupe. Predstavljanje jednih drugima na početku daje smjernice za razumijevanje i predvidljivost vođenja supervizijskog procesa. Supervizor je odgovoran za strukturu, sadržaj i proces prvog susreta i na taj način na samom početku postaje model stručnjaku u radu s klijentom.

Svaki supervizor ima svoj stil, odnosno način na koji vodi prvi susret. Na sljedećem grafikonu predstavljena je struktura prvog supervizijskog susreta u okviru specifičnog supervizijskog modela.

Predstavljanje članova grupe

Svaki član grupe predstavlja se imenom, govori koje je profesije i šta konkretno radi. Takođe je važno kakva mu je pozicija i radno iskustvo u organizaciji. Za supervizora su ovi podaci značajni da bi se dobila slika o svakom članu grupe u odnosu na njegov nivo edukacije i godine praktičnog iskustva u struci.

Iskustva iz supervizije i očekivanja od nje

Na prvom supervizijskom susretu svaka članica predstavlja svoja iskustva i očekivanja od supervizije – ona pozitivna i manje dobra. Supervizor već tada može dobiti uvid o tome šta je potrebno izbjegavati kako se manje pozitivna iskustva ne bi ponovila. Koja su očekivanja svakog člana supervizijske grupe od supervizije i od supervizora? Ta informacija pomaže supervizoru da organizuje proces supervizije na način da svaki član dobije ono što želi. Šta se očekuje od supervizora konkretno?

Je li moguće da on ispuni ta očekivanja, jesu li očekivanja realna, je li to što se očekuje predmet supervizije i ima li supervizor potrebnu kompetenciju i iskustvo da ispuni potrebe stručnjakinja i radne grupe? Neka od ovih pitanja radna grupa je dobila ako je intervjuisala supervizora prije početka supervizije. Na druga pitanja će dobiti odgovor na prvom supervizijskom susretu.

Predstavljanje supervizora i njegov pogled na superviziju

Kad se svaki član grupe predstavio, supervizor predstavlja sebe na sličan način kao članovi i članice grupe. Kratko kaže o svom nivou edukacije, iskustvima. Predstavlja šta je supervizija za njega, a šta nije, svoje viđenje tog procesa i kako supervizija pomaže stručnjaku u njegovom radu. Govori o tome koje metode i kreativne tehnike koristi u koju svrhu. Za grupu je važno da zna koja očekivanja supervizor ima od članova. Očekivanja su najčešće da su svi članovi angažirani i da učestvuju u razgovoru, da aktivno slušaju kad neki drugi član predstavlja svoj problem, da su znatiželjni i zainteresovani, spremni biti supervizirani, da pokazuju poštovanje jedni prema drugima, da su otvoreni i voljni podijeliti iskustva i razmišljanja, da ne govore s drugima van supervizijske grupe o članovima supervizije, da čuvaju dogovor koji je sklopljen na početku. Ova očekivanja predstavljena su u sljedećem okviru.

Okvir 2: Očekivanja supervizora od supervizijske grupe i supervizanata

Spremnost biti u fokusu i biti superviziran
Da je dopušteno reći sve što se osjeća i o čemu se razmišlja, iznositi svoje mišljenje, a da to ne vrednuju, osuđuju ili dovode u pitanje
Da se izneseno supervizijsko pitanje problematizira i sagleda iz različitih perspektiva
Ako neko nije zadovoljan supervizijom, važna je povratna informacija i mogućnost razgovora o tome

Kada supervizor predstavi koja je njegova uloga i koja su mu očekivanja, može se već na početku vidjeti postoji li i u čemu je razlika u očekivanjima članova grupe i supervizora i na koji način supervizor može ispuniti očekivanja ako se ona ne podudaraju s onim što on nudi. Supervizor jasno daje informaciju grupi kako vidi svoju ulogu i na koji način pokušava da zadrži fokus u superviziji, aktivira svakog člana grupe i pomogne u postavljanju supervizijskog pitanja. Predstavljanjem svoje uloge kod članova se stvara razumijevanje aktivnosti supervizora u vođenju supervizije, na koji način, kako i u kojim situacijama je aktivan. U sljedećem okviru prikazane su uloge, zadaci i funkcije supervizora koje on predstavlja na prvom susretu.

Okvir 3: Uloge, zadaci i funkcije supervizora

Voditi računa o strukturi
Pomoći da se postigne postavljeni i dogovoren cilj supervizije
Pomoći da se stvari radna atmosfera, sigurnost i uspostavi konstruktivan dijalog
Podržati i dati savjet kada neko to želi
Ponuditi izazov i problematizovati supervizijsko pitanje
Pomoći da članovi grupe obrade to što se dešava u profesionalnom kontekstu i/ili u supervizijskoj grupi
Podsticati dalji profesionalni razvoj
Ponuditi teorijsku analizu i objašnjenje kada je to potrebno

Ako radna grupa nije obavila intervju sa supervizorom ranije, nakon njegovog predstavljanja članovi mu mogu postaviti svoja pitanja, kako bi što bolje razumjeli na koji način vodi supervizijski proces, šta očekuje od njih, koje su njegove kompetencije i iskustva u radu s klijentima. Za grupu je važno da supervizor kaže nešto o tome kako on vidi svoju ulogu i zadatak, što zavisi od supervizorovog ličnog stila, dogovora sa supervizijskom grupom i od njenih očekivanja.

Na prvom susretu postavlja se radni okvir, tj. ko će biti član supervizijske grupe, koliko često će se supervizija održavati, u koje vrijeme, koji dan i koliko dugo će trajati (prikazano u okviru br. 4). Jedan od članova supervizijske grupe dobrovoljno pristaje da bude supervizoru kontakt-osoba. Uloga kontakt-osobe je u tome da joj supervizor u slučaju nekih promjena termina šalje poruku, a ona je dalje proslijeđuje članovima i članicama grupe. Isto tako, kontakt-osoba javlja supervizoru ako moraju mijenjati zakazane termine.

Okvir 4: Radni okvir supervizije

Ko će sve biti član supervizijske grupe?
Koliko često će se održavati supervizija?
Koliko dugo traje svaki supervizijski sastanak?
Gdje će se supervizija održavati, u kojem prostoru?
Je li supervizija obavezna ili dobrovoljna za članove grupe?
Dogovor da se ono o čemu se govori u superviziji ne prenosi dalje direktoru, niti bilo kome drugom
Dogovor ko može biti kontakt-osoba supervizoru

Prije susreta s grupom poželjno je da supervizor obavi razgovor sa njenim **šefom i sklopi ugovor oko finansija**, kao i o tome šta šef očekuje od supervizora i supervizije, koje informacije želi dobiti od njega. Bitno je da se te informacije ne odnose na kontrolu članova grupe ili vrednovanje rada supervizanta. Sve što će se prenosi šefu u dogovoru je sa grupom. Supervizor je na neki način garant šefu da ako se supervizijsko pitanje odnosi na liderstvo ili uslove rada, neće se raspravljati o tome na način da ne bude konstruktivno ili ne vodi promjenama. Ako su šef ili organizacija ponekad u fokusu u superviziji, to je uvijek sa aspekta koje promjene su moguće i šta supervizant može napraviti sam da bi se problem riješio, odnosno na koji bi način supervizant trebao razgovarati sa šefom o problemu. Šef kao osoba nikad nije u fokusu u superviziji.

Prvi supervizijski susret završava se dogовором о sljedećem susretu, kratkom refleksijom ili primjenom neke od kreativnih tehniki, na sličan način kao što se supervizijska sesija započinje.

SUPERVIZIJA SLUČAJA

Supervizorova uloga je da postavi pitanje kojim će potaknuti supervizante na aktivnost i učešće. To pitanje je jednostavno i postavlja se svakom članu i članici grupe: „Ima li nešto što želiš da je u fokusu danas?“ **Šta sve može biti u fokusu supervizije slučaja prikazano je na sljedećem grafikonu.**

Grafikon 5: Fokus u superviziji

FOKUS U SUPERVIZIJI				
Klijent	Metoda rada	Teme	Teorijska analiza slučaja i objašnjenja	Proces
Supervizant želi razumjeti klijenta, njegove probleme	Kako postupiti dalje u radu s klijentom, koje metode rada koristiti	Radna situacija, specifična problematika klijenta, odnos sa drugim profesionalcima, liderstvo	Teorije ljudskog ponašanja	Između supervizanta i: klijenta/supervizora/supervizijske grupe, kolega, itd.

Svrha supervizije je da članovi grupe podijele svoja razmišljanja, dileme, poteškoće ili osjećaje koji se pobude u radu s klijentom. Na početku supervizijskog procesa potrebno je da se definije supervizijsko pitanje. Ono se odnosi na potrebu supervizanta za podrškom, rješavanjem neke situacije ili jednostavno za prostorom za zajedničko reflektiranje oko nekog problema s klijentom. Supervizor pomaže supervizantu da definiše pitanje i to kako on želi da se grupa uključi, koju pomoći ili refleksiju želi od svoje grupe i od supervizora. To je potrebno da se zna kako bi članovi i supervizor bili usmjereni na ono što je supervizant izrazio da želi dobiti. Supervizant odlučuje šta želi od supervizijske grupe i supervizora, na primjer: da svi reflektiraju kada saslušaju njegov problem, da daju ideje kako dalje, da članovi podijele svoja slična iskustva ili da svako da svoju ideju kako bi on radio i šta bi učinio ako bi to bio njegov klijent i njegov problem. Uloga supervizora je da aktivira svakog člana i članicu grupe i da se svi drže supervizijskog pitanja. Supervizor vodi računa o strukturi i supervizijskom procesu, ima ‘crvenu nit’ i pomaže grupi da reflektira i da supervizant dobije odgovor ili ideju na svoje postavljeno pitanje.

METODE I TEHNIKE SUPERVIZIJE

Supervizanti dolaze na superviziju sa radnog mesta, sa nekog sastanka ili od kuće i donose sa sobom neki osjećaj i raspoloženje, što može uticati na mentalno prisustvo u superviziji. Da bi se naglasilo da sada počinje supervizija, da smo sada u jednom drugom kontekstu, supervizor može započeti sesiju koristeći kreativne metode (karte, sličice) ili pitanjem da svako podijeli s grupom nešto o sebi čime je trenutno okupiran. To ne mora uvijek biti problem ili opterećenost. U jednoj stresnoj situaciji može biti konstruktivno da supervizor započne sesiju tehnikom opuštanja ili pitanjem: Šta si posljednjih dana učinila pozitivno za sebe?

Svaki supervizor ima svoj stil i svoje metode vođenja supervizijskog procesa, sesije i kreativne tehnike koje koristi. Metode i tehnike u superviziji usko su povezane s teorijskom pripadnošću supervizora. U zavisnosti od toga je li psiholog, pedagog, socijalni radnik itd., on će prilagođavati supervizijske vještine svojim teorijama i sposobnostima. Supervizant mora imati koristi od tih metoda i tehnika i znati kako ih primijeniti u radu s klijentom. Isto tako, odlučujuće je pomažu li te tehnike i metode u radu s klijentom i u njegovom rješavanju problema. Nije moguće, na primjer, da se iste tehnike i metode koje psiholog primjenjuje u radu sa svojim klijentima koriste u superviziji u radu sa socijalnim radnicima ili pedagozima, ukoliko socijalni radnik ili pedagog nemaju dodatnu edukaciju iz psihoterapije i ako oni ne rade sa svojim klijentima na način na koji psiholog radi sa svojim pacijentima. Korištenje tehnika i metoda koje su usko vezane za struku i edukaciju može dovesti do više štete nego koristi, kako supervizantu tako i klijentu. Supervizorova odgovornost i etika nalažu mu da prilagodi tehnike i metode supervizantovo struci, znanju i iskustvu i klijentima s kojima radi.

Postoje kreativne metode koje se mogu koristiti u superviziji bez obzira na to koju struku i akademsku edukaciju ima supervizor. Važno je da on ima ideje kada, u koju svrhu i koje kreativne tehnike se mogu koristiti. Supervizijsku sesiju najčešće počinje nekom kreativnom tehnikom. Ovakav početak usmjerava stručnjaka da „sada počinje supervizija“ i da se može skoncentrisati na supervizijski proces i refleksiju. Najčešće se koriste karte, koje pružaju mogućnost slobodne asocijacije na nešto što može biti vezano za stručni rad, privatni život, ili da svako podijeli nešto o trenutnom raspoloženju ili što ga trenutno opterećuje ili okupira. Danas mnogi supervizori koriste tehnike opuštanja, razne figurice, životinje, karte, slike s riječima, kameničice različitih veličina i boja, dugmad, itd. Na internetu se mogu naći različite karte sa uputstvima za korištenje.

Tokom supervizijske sesije slučaj se može prikazati primjenom kreativnih tehnika, na drugačiji način nego samo opisivanjem, riječima i pričom. Isto tako, kreativne tehnike mogu se koristiti kad se radi na nekom problemu u radnoj grupi ili na poteškoćama u supervizijskom procesu. Važno je da supervizor ima jasnu sliku kada, zašto i u koje svrhe koristi svoje kreativne tehnike.

Supervizor mora dobiti odobrenje od supervizijske grupe za primjenu neke kreativne tehnike, dok svaki pojedinac u grupi treba odlučiti za sebe hoće li učestvovati ili ne. Za kreativne tehnike neophodno je povjerenje u grupu i supervizora. One otkrivaju nešto čega ni sami nismo uvijek svjesni.

Stav koji supervizanti trebaju zauzeti u radu s kreativnim tehnikama i kartama je radoznalost, interesovanje za novo otkrivanje samog sebe. Karte stvaraju trenutnu asocijaciju koja pokreće maštu i intuicije i vodi ka unutarnjem svijetu supervizanta. Supervizor koji dobro poznaje grupu može s namjerom koristiti neke karte da bi pomogao osobi ili grupi da „otkrije“ nešto kod sebe ili stvori dublji uvid kako o sebi tako i o supervizijskoj grupi.

EVALUACIJA I ZAVRŠETAK SUPERVIZIJE

Evaluacija je dio svakog supervizijskog susreta i razlikuje se od evaluacije ishoda u završnom supervizijskom susretu. Koja pitanja supervizor postavlja s ciljem da dobije povratnu informaciju od supervizanta zavisi od toga postavljaju li se na početku ili na kraju sesije, prije duže pauze ili prilikom završetka supervizije. Na primjer, na početku susreta supervizor može tražiti povratnu informaciju na sljedeći način: „Ima li neko nešto što bi htio podijeliti s grupom o radu i ishodima s prošle sesije?“

Na početku supervizije ili na kraju semestra važno je tražiti povratnu informaciju pitanjem: „Šta želiš razviti u svom radu?“ Pitanje karakteristično za kraj supervizijskog susreta može biti i: „Šta si/ste dobili danas od supervizije?“ Priprema za završnu fazu može se podržati ovim evaluacijskim pitanjima: „Kako koristite ishode supervizije u svom konkretnom radu?“; „Na koji način je supervizija doprinijela vašem profesionalnom razvoju?“

Evaluacija supervizije kontinuirani je proces, koji supervizoru, supervizantima i supervizijskoj grupi daje mogućnost da što kvalitetnije koriste svoje vrijeme, da što više dobiju od supervizije. Koje konkretne koristi od supervizije stručnjak ima za svoj profesionalni rast i razvoj može se pokazati kontinuiranom evaluacijom supervizije. Evaluacija može biti nakon svakog susreta, na kraju svakog semestra, ako je planirana duži period, i na završetku supervizije – kada je ugovor istekao. Svaka od ovih evaluacija ima specifičan cilj i sadržaj.

Na kraju svake sesije može se napraviti kratka evaluacija, osvrt na nju. Svaki član grupe kratko kaže šta nosi sa sobom što može biti od koristi iz protekле supervizijske sesije, ili može jednom riječju iskazati svoju prvu asocijaciju kad čuje pitanje šta nosi sa sobom od supervizije u ovom trenutku.

Na kraju svakog semestra cilj je da svako kaže je li zadovoljan supervizijom i šta želi kod sebe razviti u narednom semestru, šta grupa želi da je fokus u superviziji.

Supervizija s jednim istim supervizorom može trajati četiri do pet semestara, dvije godine, i tada je vrijeme da grupa nađe nekog drugog. Zašto? Kad grupa ima istog supervizora duže vrijeme, supervizija postaje manje izazovna. Supervizanti prepoznaju stil svog supervizora, sve je na određeni način već viđeno, nema iznenađenja niti izazova.

Na poslednjem supervizijskom susretu nije poželjno iznositi neki predmet ili temu, da se u grupi ili kod pojedincu ne bi pokrenuli procesi koje supervizor ne može dalje pratiti.

Već na početku supervizije dogovoreno je da će se posljednji susret posvetiti evaluaciji supervizijskog procesa. Tada svaki član grupe iznosi ono što je dobio kao profesionalac i lično tokom supervizije, šta je grupa dobila kao radni kolektiv. Govori se o tome kako je supervizor doprinio tome i kako su supervizant i supervizijska grupa doprinijeli, šta od svog supervizijskog stila supervizor da nastavi, a šta bi mogao promijeniti i zbog čega. Supervizor može dati svakom pojedincu povratnu informaciju o tome što je kod njega primijetio kao napredak. Na ovom susretu ne daju se negativne povratne informacije, ali se može dati ideja s čim pojedinac i grupa mogu nastaviti u svom profesionalnom razvoju. Supervizor može dati sugestije da grupa ima dijalog u vezi s tim što joj je potrebno za dalji profesionalni razvoj, koja znanja i metode bi sljedeći supervizor trebao imati da bi doprinio daljem profesionalnom razvoju pojedinca i grupe.

Za kraj, supervizor može dati sugestije i ideje grupi – da članovi razmisle šta nakon završene supervizije smatraju potrebnim za svoj profesionalni rast i razvoj i koje kompetencije i teoretska znanja bi sljedeći supervizor trebao imati.

Supervizija je prostor za cjeloživotno učenje i važno je da stručnjakinje i stručnjaci svjesno i s namjerom biraju svoje supervizore, kako bi supervizija imala funkciju cjeloživotnog učenja.

DIO
A

OBLICI I VRSTE SUPERVIZIJE

Sadržaj:

- Grupna supervizija
- Individualna supervizija
- Timska supervizija
- Metasupervizija
- Kolegijalna supervizija ili intervizija
- Online supervizija

GRUPNA SUPERVIZIJA

Grupna supervizija je oblik supervizije u kojem supervizor u okviru istog supervizijskog prostora radi sa dva ili više supervizanata, koristeći grupne procese i ukupni potencijal grupe za realizaciju dogovorenih supervizijskih ciljeva.²⁴ Osnovna specifičnost grupne supervizije u odnosu na individualnu jeste u tome što se koriste ciljana grupna iskustva za postizanje definisanih individualnih i grupnih ciljeva.²⁵

Supervizijska grupa je *grupa eksperata* ili stručnjaka koja se ne zasniva na strogoj hijerarhijskoj podjeli na podređene i nadređenog, već na konceptu profesionalne podrške za kontinuirano učenje i razvoj. Supervizor je ekspert za supervizijski proces, a supervizanti su eksperti za svoju profesionalnu praksu.²⁶ U okviru supervizijskog ugovora o djelu definišu se osnovna obilježja grupe, kao što su: broj i struktura članova, prostor, vrijeme i učestalost održavanja susreta, zatvorenost grupe.

Broj članova grupe zavisi od mnogo faktora. Jedan od čestih jesu organizacijska i tehnička ograničenja. Na primjer, veći broj članova kolektiva želi da učestvuje u superviziji, a na raspolažanju su finansijska sredstva za organizovanje samo jedne grupe. Tada se može organizovati grupa od maksimalno deset članova. Optimalni broj ipak je manji, i kreće se između pet i osam članova. Manje od pet članova može ugroziti opstanak grupe, imajući u vidu dinamično i nepredvidivo životno i radno okruženje supervizanta, koji ne može u potpunosti garantovati redovnost na sastancima. Grupa veća od osam članova ima teškoća da vremenski ograniči superviziju na trajanje od nekoliko sati, a da za to vrijeme uspije održati barem dvije supervizije slučaja, te da aktivno uključi sve supervizante u rad.²⁷

Prilikom planiranja sastava grupe vodi se računa i o sličnostima i različitostima članova. U superviziji je poželjno da su članovi heterogeni ili različiti, kako u odnosu na njihova lična obilježja, kao što su spol, starost, lična interesovanja, tako i u pogledu profesionalnih određenja, kao što su radno iskustvo, oblast rada, edukacija, supervizijsko iskustvo, itd. Posebno je važno da članovi dolaze iz različitih radnih ustanova ili organizacija. Ukoliko grupa supervizanata dolazi iz istog radnog kolektiva, tada već postoji čvrsto utvrđena struktura i dinamika grupe koja supervizoru nije poznata i, kao unaprijed utvrđena, onemogućava mu razvoj supervizijske grupe „od početka“, bez „naslijedenih“ uloga, konflikata i obrazaca komunikacije. Članovi su slični po tome što se bave istom ili srodnom profesionalnom djelatnošću, kao i po tome što imaju sličan položaj u organizaciji.

Prednost je kada je supervizijska grupa *zatvorenog tipa*, odnosno kada se definisan sastav grupe ne mijenja od početka do kraja trajanja supervizijskog ugovora. S obzirom na to da sastav članova i članica utiče na uspostavljanje sigurnosti, predvidivosti i povjerljivosti, neophodnih za supervizijski rad, tokom trajanja supervizijskog ugovora, po pravilu, nema dolaska novih članova i članica.

Trajanje i učestalost takođe su važna obilježja supervizijske grupe, koja se definišu na samom početku, u okviru supervizijskog ugovora. Uobičajeno je da ukupan angažman obuhvata od 15 ili 16, do 20 ili 25 susreta,²⁸ odnosno u prosjeku od pola godine do godinu. Time se omogućava da grupa i supervizijski proces prođu kroz sve faze razvoja. Supervizijski susreti se, u pravilu, odvijaju svakih 15 dana, ili jednom mjesечно, u trajanju od nekoliko sati. Što je veći broj članova, potrebno je više vremena da se u okviru jednog susreta svi aktivno uključe u rad.

²⁴ Tomaž Vec, Andrea Puhalic, Grupna supervizija, U:Andrea Puhalic, Lilja Cajvert, 2019, isto

²⁵ Marina Ajduković, Grupni pristup u psihosocijalnom radu: načela i procesi, Društvo za psihološku pomoć, Zagreb, 1997.

²⁶ Lilja Cajvert, Kreativni prostor terapeuta, Svjetlost, Sarajevo, 2001.

²⁷ Tomaž Vec, Andrea Puhalic, 2019, isto

²⁸ Lilja Cajvert, Vodenje supervizijske grupe. U: Ajduković, M. i Cajvert, L. (ured.). Supervizija u psihosocijalnom radu. Zagreb, Društvo za psihološku pomoć, 2004; Sonja Žorga, Stage and contextual approaches to the development in professional supervision. Journal of Adult Development, Vol. 10, No. 2, 2003, pp. 127–134.

U svakom slučaju, poželjno je da se u okviru jedne sesije održe dvije supervizije slučaja, pri čemu je dobro između njih napraviti i jednu pauzu. Za to su potrebna 2–3 sata,²⁹ zavisno od broja članova.

Prostor i vrijeme važni su elementi koji utiču na rad grupe. Optimalno bi bilo da se supervizijski susret održava u neutralnom prostoru, izvan bilo koje ustanove ili organizacije u kojoj su zaposleni supervizanti. Iako je ovo organizacijski najjednostavnije i očigledno rješenje, ono može ometati rad grupe. Supervizija je prostor u kojem supervizanti trebaju napraviti psihološki odmak od radnog mesta da bi se mogli baviti vlastitim profesionalnim razvojem, bez ometanja. Supervizijski susret treba da se održava u okviru redovnog radnog vremena, najbolje na kraju radnog dana. Samorefleksija na superviziji i iskustvo rada na sebi može biti jako intenzivno, zbog čega je poželjno da se supervizanti nakon sesije ne moraju vraćati na posao.³⁰

INDIVIDUALNA SUPERVIZIJA

Individualna supervizija forma je procesne supervizije. Brojni su razlozi i situacije u kojima se supervizija može organizovati u individualnoj formi. Jedan od njih je da je samo jednom stručnjaku iz ustanove potrebna supervizija ili da ima više koristi od nje zbog prirode osjetljivosti problema i predmeta. Ponekad stručnjak sam ili njegov šef iniciraju individualnu superviziju. To može biti u situaciji kad je stručnjak radio s izuzetno teškim slučajevima ili ako je rad s klijentom doveo do specifičnih poteškoća o kojima ne bi trebalo da se raspravlja ili iznosi u grupnoj superviziji. Ima situacija kad se paralelno učestvuje u grupnoj superviziji i dobija nekoliko termina za individualnu. Te situacije transparentne su za članove supervizijske grupe, ali se sadržaj individualne supervizije ne iznosi grupi.

Individualna supervizija ograničava se vremenski i sadržajno samo na ono što je usmjereno na nju. Fokus može biti pitanje kako privatna situacija utiče na supervizanta ili kako rad s klijentom utiče na privatni život, a da se ulazi u obradu privatnog života supervizanta, i kako riješiti svoju privatnu situaciju. Od velike važnosti je ne pretvoriti individualnu superviziju u psihoterapiju, za šta je odgovoran supervizor. Nakon nekoliko sesija individualne, stručnjak se vraća u grupnu superviziju.

Izdvajati neku osobu iz supervizijske grupe i pružati joj individualnu superviziju više je izuzetak nego pravilo.

TIMSKA SUPERVIZIJA

Timská supervizija posebna je „vrsta grupne supervizije koja je usmjerena prvenstveno na iskustvenu saradnju između članova tima, tj. između članova grupe koja postoji zbog izvršavanja nekog određenog zadatka unutar veće organizacije ili samostalno.“³¹ To znači da timska supervizija nema glavni fokus na rad sa klijentom, kao što je slučaj u individualnoj i ‘klasičnoj’ grupnoj procesnoj superviziji. Timska supervizija ne razlikuje se od individualne i grupne samo po svojoj formi, već i po svom fokusu i sadržaju rada.

²⁹ Sonja Žorga, 2003, isto

³⁰ Tomaž Vec, Andrea Puhalic, 2019, isto

³¹ Gaertner, 1982, prema Irena Bezić, Timská supervizija, U:Andrea Puhalic i Lilja Cajvert, 2019, str. 276.

Tim je radna grupa koja ima specifična obilježja. Jedno od osnovnih jestе da je za realizaciju zajedničkog zadatka neophodna saradnja svih članova. Zadatak timske supervizije je da podstakne timsku saradnju tako što će obuhvatiti svu kompleksnost dinamike zajedničkog rada i podstićati procese koji doprinose razvoju konstruktivne saradnje.³² Može se reći da timska supervizija pomaže radnoj grupi da funkcioniše kao tim, odnosno da razvija sva ona obilježja tima koja su prikazana u sljedećem grafikonu.

Grafikon 6: Razlike između obilježja članova tima i obične radne grupe³³

ČLANOVI TIMA	Članovi OBIČNE RADNE GRUPE
<ul style="list-style-type: none"> • prihvataju međuzavisnost svjesni su da mogu uspeti samo uz međusobnu podršku • mogu odgoditi ličnu korist • poštuju dogovorene ciljeve • doprinose zajedničkom cilju • stvaraju atmosferu povjerenja • izražavaju otvoreno svoje misli, osjećanja, neslaganja • pokušavaju razumjeti stavove drugih članova i članica • daju i primaju podršku • ne plaše se sukoba; vide ih kao priliku za razvoj novih ideja i dio odnosa • učestvuju u odlučivanju • zauzimaju se za dogovorene ciljeve 	<ul style="list-style-type: none"> • radnu grupu doživljavaju kao formalnost/nužnost • rade nezavisno od drugih članova/fokusirani su na sebe • svoj posao doživljavaju kao zadatak • manje iskazuju svoje mišljenje • nemaju povjerenja u motive drugih članova jer ne poznaju dobro njihove zadatke • oprezni su, nizak je nivo povjerenja u grupi • smatraju da je neslaganje štetno • ne rješavaju sukobe • izbjegavaju međusobno suočavanje • daju prednost konformizmu nad rezultatima

Kvalitet međusobne komunikacije posebno je važan za uspješan timski rad. Ta komunikacija obično se razvija dugo prije nego supervizor počne da vodi superviziju. „U timovima se odvija stvaran život i događaju stvarni odnosi“,³⁴ prije i pored supervizijskih susreta. O nekim temama lako se govori u timu, druge ostaju sakrivene. Postoje pozitivna i negativna iskustva i s njima povezana osjećanja među članovima i članicama tima. To je samo jedan od neformalnih aspekata identiteta i funkcionisanja radnog tima. Tim čini i njegov formalni radni okvir, pravila organizacije, cilj i priroda posla na kojem radi, raspodjela zadataka među članovima, odnos sa šefom, formalni ili neformalni dogovor o načinu odlučivanja u timu, itd.

32 Irena Bezić, Timska supervizija, U: Ajduković, M. i Cajvert, Supervizija u psihosocijalnom radu, Društvo za psihološku pomoć, Zagreb, 2004.

33 Lamovec (1998: 185), prema Alenka Kobolt i Antonija Žižek, Tamski rad i supervizija timova, Ljetopis socijalnog rada – Tematski broj Supervizija 2007, godište 14, broj 2., Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu – Studijski centar socijalnog rada, Zagreb, 2017.

34 Alenka Kobolt i Antonija Žižek, Tamski rad i supervizija timova, 2007, isto, str. 367–387.

Zato supervizija tima počinje drugačije nego grupna. Supervizor je nova osoba koja se susreće sa timom, i on treba da upoznaje onaj dio stvarnosti tima koji mu je neophodan za realizaciju ciljeva timske supervizije: jačanje svijesti o zajedničkom cilju i međusobnoj odgovornosti, podsticanje saradnje i međusobnog razumijevanja, kao i pružanje podrške za razvoj jasne i direktnе komunikacije između članova tima. Za članove tima važno je da žele i mogu otvoreno razgovarati o različitostima, donositi i realizovati zajedničke odluke, kao i podijeliti odgovornost za postupak donošenja odluke i njenu realizaciju.³⁵

Kada se i zašto angažuje supervizor za timsku superviziju? Važno je naglasiti da on ne treba da se posmatra kao ‘majstor’ koji se zove kad treba da se ‘popravi kvar’ u timskom radu. Timska supervizija podrazumijeva mnogo složeniji i dublji proces bavljenja svim dimenzijama timskog rada, koristeći njegove unutrašnje i vanjske snage za razvoj jasnije, otvorene i produktivnije komunikacije³⁶ na način koji omogućava dalje samostalno, efikasno i usklađeno funkcionisanje tima. Tamski supervizor pomaže razvoj tiskog razumijevanja, saradnje i usmjerenošti na zadatak, u odnosu na sve formalne i neformalne dimenzije u kojima tim egzistira.

Kao i u klasičnoj grupnoj superviziji, supervizijskim ugovorom o djelu na početku se definišu osnovni elementi strukture i dinamike rada: vrijeme, učestalost i trajanje susreta, prostor u kojem će se održavati supervizijski susret, članstvo u superviziji, itd. Ovi elementi većinom su određeni specifičnostima timske supervizije. Članovi supervizijske grupe su članovi tima; supervizija se po pravilu organizuje u prostorijama ustanove ili organizacije u kojoj članovi tima rade. Posebnost tamske supervizije je i mogućnost da se u nju uključi „šef“ tima, tj. osoba koja je, po definiciji svoje uloge, neravnopravna s ostalima. Hoće li prisustvo nadređenog pozitivno ili negativno doprinijeti tamskoj superviziji zavisi kako od njegovih osobina i sigurnosti, tako i od supervizora i njegovog profesionalnog samopouzdanja.

METASUPERVIZIJA

Metasupervizija je supervizija na superviziju. Danas kada se supervizija razvija do nivoa druge profesije, i kada je to nekim supervizorima osnovna djelatnost, supervizori trebaju imati prostor za sebe na isti način i iz istog razloga iz kojeg stručnjaci imaju i traže superviziju za svoj rad. Metasupervizija može biti grupna i individualna i ima iste karakteristike kao procesna, koja se daje stručnjacima.

Razlika je u tome što je metasupervizija viši nivo i supervizor ima veću distancu od stručnog rada s klijentom. U metasuperviziji fokus je na supervizoru koji dolazi sa pitanjem vezanim za svoj supervizijski rad. To je mogućnost i prostor da supervizor reflektira i problematizira svoj supervizijski stil na isti način na koji njegovi supervizantti to rade u superviziji u kojoj je on supervizor. Metasupervizor treba imati višegodišnje iskustvo u tom poslu, sposobnost da vodi taj nivo supervizije i sam imati iskustva primanja metasupervizije jedan period, prije nego što sam počne da radi kao metasupervizor.³⁷

KOLEGIJALNA SUPERVIZIJA ILI INTERVIZIJA

Kolegijalna supervizija je supervizija između kolega iz iste organizacije ili skupa kolega iz različitih organizacija iste struke. Njena svrha je razvoj kompetencije strukturiranim razgovorima između kolega. Kolegijalnu superviziju ne vodi educirani supervizor. Nju organizuju kolege i naizmjenično zauzimaju ulogu supervizora svojim članovima grupe. Ovaj oblik supervizije ima jasnu strukturu, koje se članovi grupe trebaju pridržavati kako susret ne bi prešao u **kolegijalno časkanje** i druženje. Kolege se dogovaraju ko će voditi koju supervizijsku sesiju i imati ulogu supervizora, ko će iznositi predmet prije nego što kolegijalna supervizija počne. Supervizijska sesija ne bi trebala trajati više od 60 minuta i tačno se treba znati ko šta radi i koliko šta traje.

Jedna od mnogih ideja za vremensku i programsku strukturu kolegijalne supervizije može biti sljedeća:

- iznošenje predmeta (15 minuta);
- supervizor i članovi supervizijske grupe postavljaju pitanja (10 minuta);
- refleksije;
- podjela svog iskustva i ideja kako bi ko rješavao slučaj, tako što svako napiše svoje ideje (10 minuta);
- svaki član grupe pročita svoje rješenje i supervizant postavlja pitanja ako nešto nije razumio (15 minuta);
- supervizant iznosi koja ideja odgovara za rješenje njegovog supervizijskog pitanja (5 minuta);
- posljednjih pet minuta koristi se za povratne informacije, sa sugestijama kolegi koji je vodio supervizijski procesi, odnosno da svaki član grupe kratko kaže šta sa sobom nosi što može biti i njemu od koristi (5 minuta).

Uloga supervizora je da postavlja pitanja, da pomaže **članovima grupe da se drže supervizijskog pitanja, da pitanja budu kratka i jasna i da se svi drže** vremenskog okvira. Nakon završene sesije neko drugi je supervizor i supervizant i sljedeća sesija traje isto tako 60 minuta. Ovaj oblik supervizije može se organizovati u djelatnosti ako stručnjaci ne mogu imati eksternog supervizora, a potrebno im je da se sretnu sa svojim kolegama jednom mjesечно kako bi na konstruktivan i strukturiran način diskutovali o svom radu s klijentom.³⁸

ONLINE SUPERVIZIJA

Online supervizija ili supervizija sa distance odvija se u zajedničkom virtuelnom prostoru, sa fizičkom distancicom između supervizora i supervizanata. Tokom supervizijske sesije cijela grupa može sjediti skupa u jednom prostoru, a supervizor u drugom. Isto tako, svaki član grupe može sjediti u posebnom fizičkom prostoru, odvojeno od svih ostalih članova i od supervizora. Komunikacija između supervizanata i supervizora odvija se preko kamere i mikrofona. Zbog toga je važno da supervizor i svi članovi imaju dobre tehničke pretpostavke i internetsku mrežu kako se proces ne bi prekidao. Iako nije novi fenomen, značaj online supervizije posebno je došao do izražaja u vrijeme pandemije, kada je to često bio jedini način da pomagači dobiju podršku.

³⁸ Cajvert, L. (2019). Handledning. Från intervju till avslutatuppdrag. Studentlitteratur. Lund; Cajvert, L. (2021). Studenthandledning – under verksamhetsförlagd utbildning. Studentlitteratur. Lund.

Online supervizija ima svoje nedostatke i prednosti. Jedna od prednosti jeste mogućnost šireg izbora supervizora, koji se u trenutku vođenja grupe ne mora nalaziti u istom gradu ili u istoj zemlji u kojoj se nalaze supervizanti. Isto tako, virtualni supervizijski prostor daje mogućnost sastavljanja grupe od članova koji su iz različitih područja, prostorno udaljeni. Nedostaci se odnose najviše na nemogućnost osiguravanja sigurnog prostora i praćenja komunikacije na način na koji je to moguće kad se supervizor i supervizanti nalaze u istoj prostoriji.

Na koji način online supervizija utiče na supervizijski proces i na supervizijsku grupu? Istraživanje³⁹ je pokazalo da supervizanti ne vide veliku razliku između online supervizije i one uživo kada su u pitanju supervizija slučaja, edukativna i metodska supervizija. Razlika i ambivalentnost supervizanata u odnosu na online formu rada više se pokazuju kad je u pitanju procesna supervizija.

Sve ono što je odlika procesne supervizije – stvaranje povjerenja, sigurnog prostora u kojem je moguće aktivno slušanje, zainteresiranost, koncentracija – teže je ostvariti u online superviziji. To može dovesti do nesigurnosti supervizanata, kao i do poteškoća u izgradnji odnosa između supervizora i članova grupe, odnosno između supervizanata međusobno. Kad je osjećaj sigurnosti ugrožen, tada se u superviziji ne stvara ni proces ni refleksija, dolazi do blokada i zaustavljanja u supervizijskom radu. Zbog svega toga još je izraženija uloga supervizora da stvori takvu sigurnost i strukturu u odnosu na koje je moguće nesmetano odvijanje supervizijskog procesa.

³⁸ Persson, M. (2017). Handledare i det virtuella rummet. Om den handleddes upplevelse av webhandledning i grupp. Institutionen för socialt arbetet. Göteborgs Universitet. (Ett paper inom Handledning i psykosocialt arbetet, 45 hp, Värtterminen 2017).

KORIŠTENA LITERATURA

- Ajduković, M. (1997). *Grupni pristup u psihosocijalnom radu: načela i procesi*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
- Ajduković, M. i Cajvert, L. (ur.) (2004). *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
- Ajduković, M., Cajvert, L., Judy, M., Knopf, W., Kuhn, H., Madai, K. and Voogd, M. (2016). *ECVision. A European Glossary of Supervision and Coaching*. Wien: Facultas Verlags – und Buchhandels AG.
- Bezić, I. (2004). Timska supervizija. U: Ajduković, M. i Cajvert, L. (2004). *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
- Bezić, I. (2019). Timska supervizija. U: Puhalic, A. i Cajvert, L. (ur.). *Profesionalna supervizija – teorija i praksa*. Banja Luka: Fakultet političkih nauka.
- Cajvert, L. (2001). *Kreativni prostor terapeuta. O superviziji*. Svjetlost. Sarajevo.
- Cajvert, L. (2004). Vođenje supervizijske grupe. U: Ajduković, M. i Cajvert, L. (ur.). *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
- Cajvert, L. (2013). *Handledning - behandlarenskreativa rum*. Studentlitteratur. Lund.
- Cajvert, L. (2019). *Handledning. Från intervju tillavslutatuppdrag*. Studentlitteratur. Lund.
- Cajvert, L. (2019). Jedan model profesionalne supervizije – perspektiva iz prakse. U: Puhalic, A. i Cajvert, L. (ur.). *Profesionalna supervizija – teorija i praksa*. Banja Luka: Fakultet političkih nauka.
- Cajvert, L. (2019). Granice supervizije – šta supervizija nije. U: Puhalic, A. i Cajvert, L. (ur.). *Profesionalna supervizija – teorija i praksa*. Banja Luka: Fakultet političkih nauka.
- Cajvert, L. (2021). *Studenthandledning – under verksamhetsförlagd utbildning*. Studentlitteratur. Lund.
- Carroll, M. (2007). One more time: What is supervision? *Psychotherapy in Australia*. Vol 13, No 3, 34–40.
- Hawkins, P. and Shohet, R. (2006). *Supervision in the helping professions* (3rd ed.). London, England: McGraw-Hill Education /Open University Press.
- Kobolt, A. i Žižak, S. (1999). *Supervizija: proces razvoja in učenja v poklicu*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- Kobolt, A. & Žižak, A. (2007). Timski rad i supervizija timova. U: Ajduković, M. (gl. ur.); *Ljetopis socijalnog rada – Tematski broj Supervizija 2007*, godište 14, broj 2. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu – Studijski centar socijalnog rada, 367–387.
- Persson, M. (2017). Handledare i det virtuella rummet. Om den handleddes upplevelse av webhandledning i grupp. Institutionen för socialt arbetet. Göteborgs Universitet. (Ett paper inom Handledning i psykosocialt arbetet, 45 hp, Vårtterminen 2017).
- Petričević (2011). Prilog raspravi o profesiji: andragog. *Andragoški glasnik*, Vol. 15, br. 1, str. 11–28.
- Puhalic, A. (2019). Funkcije i očekivani ishodi supervizije. U: Puhalic, A. i Cajvert, L. (ur.). *Profesionalna supervizija – teorija i praksa*. Banja Luka: Fakultet političkih nauka.
- Puhalic, A. (2019). Uloge i odgovornosti učesnika u superviziji. U: Puhalic, A. i Cajvert, L. (ur.). *Profesionalna supervizija – teorija i praksa*. Banja Luka: Fakultet političkih nauka.
- Puhalic, A. (2019). Supervizijske tradicije, pristupi i modeli. U: Puhalic, A. i Cajvert, L. (ur.). *Profesionalna supervizija – teorija i praksa*. Banja Luka: Fakultet političkih nauka.
- Puhalic, A. i Cajvert, L. (2019). Šta je profesionalna supervizija? U: Puhalic, A. i Cajvert, L. (ur.). *Profesionalna supervizija – teorija i praksa*. Banja Luka: Fakultet političkih nauka.

Vec, T. i Puhalić, A. (2019). Grupna supervizija. U: Puhalić, A. i Cajvert, L. (ur.). *Profesionalna supervizija – teorija i praksa*. Banja Luka: Fakultet političkih nauka.

Žorga, S. (2003). Stage and contextual approaches to the development in professional supervision. *Journal of Adult Development*, Vol. 10, No. 2, pp. 127–134.

