

Prof. fil. lic. Lilja Cajvert

# SUPERVIZIJA

Supervizija je dijalog  
između profesionalaca





Izdavač:  
Savez socijalnih radnika FBiH

Suizdavač:  
Federalno ministarstvo rada i socijalne politike

Za izdavača:  
dr.sc. Mirnes Telalović

Autorica:  
prof. Lilja Cajvert

Lektura:  
Nidžara Halilović-Čustović

Štampa:  
Štamparija Format Zenica

Primjeraka: 200

Sarajevo, juni 2021

Izradu priručnika omogućio je UNICEF u sklopu aktivnosti "Jačanje kapaciteta uposlenika u službama dječije i socijalne zaštite" koje finansira Švicarska agencija za razvoj i saradnju SDC. Stavovi i mišljenja iznesena u publikaciji isključiva su odgovornost autora i ne predstavljaju nužno stavove UNICEF-a i SDC.



# Uvodna riječ

U razvijenim zemljama rad u oblasti socijalne zaštite nezamisliv je bez supervizije. U Bosni i Hercegovini, to je rijetka i sporadična pojava iako je bilo pokušaja provođenja supervizije u ustanovama socijalne zaštite, nije se ostvario sistemski karakter obaveznosti i kontinuiteta. Jasno je da supervizija nije „čudo“ ili „mit“ koji će riješiti sve probleme, ali može doprinijeti boljem radnom učinku stručnih radnika i u konačnici unapređenju kvaliteta usluga korisnicima.

Priča o superviziji je priča o neprekidnom kretanju, a počinje u Engleskoj kao model konsultacije i supervizije u medicini, i od tada se širi i primjenjuje. Supervizija se pokazala značajnom u svim sistemima gdje se radi na podršci ljudima i razvoju njihovih potencijala. Malo je poznato da se supervizija prvo počela razvijati u medicini, a zatim u socijalnom radu. Nakon toga, proširila se na druga područja: psihologiju, psihoterapiju, odgoj i obrazovanje u cijelom svijetu.

Svakodnevni rad u ustanovama socijalne zaštite je rad sa ljudima koji imaju realne životne probleme i potrebe. Podrška u prevazilaženju objektivnih ljudskih problema treba da bude profesionalna, adekvatna, efikasna i primjenjiva. Da bi se postigao najbolji rezultat, rad sa ljudima, pored objektivnosti i profesionalizma, mora sadržavati i empatiju. Upravo održavanje balansa profesionalnosti i empatičnosti u postizanju obostranog zadovoljstva u pružanju i ostvarivanju usluga, bit je supervizijskog procesa.

Kroz predstojeće reformske procese u socijalnoj zaštiti izuzetno je važno utvrditi potrebu za supervizijom i definisati njenu jasnu ulogu u ustanovama socijalne zaštite. Ova brošura nema za cilj stručnu elaboraciju supervizije i supervizijskih procesa, ali želja je da se steknu realna saznanja o značaju supervizije u ustanovama socijalne zaštite i doprinese stvaranju realnih preduslova uvođenja sistemskih procesa supervizije.



Supervizija u ustanovama socijalne zaštite namijenjena je stručnim radnicima: socijalnim radnicima, psiholozima, pedagogima, odgajateljima, pravnicima i drugim stručnim radnicima koji učestvuju u stručnom radu.

I na kraju treba dodati da supervizija nije radno mjesto nego stručna usluga, to je dinamičan proces koji zahtijeva cjeloživotno učenje i usavršavanje, od koje „korist“ ostvaruju svi: ustanova u kojoj se provodi supervizija, stručni radnik koji pruža stručnu uslugu, supervizant i u konačnici krajnji korisnik socijalnih usluga u ostvarivanju zakonom propisanih prava.

*dr.sc. Mirnes Telalović*



# Uvodna riječ suizdavača

Kao dio šire koncipirane socijalne politike, socijalna je zaštita u Bosni i Hercegovini u nadležnosti entiteta što u znatnoj mjeri utječe na njezinu ujednačenu i učinkovitu provedbu. U Federaciji Bosne i Hercegovine ovaj se sistem dodatno usložnjava njezinim raslojavanjem na nadležnosti kantona pa i jedinica lokalne samouprave što vrlo često svaki reformski ili avangardni pristup čini veoma zahtjevnim i iscrpljujućim imajući u vidu da zahtijeva visoku razinu mnogo koordinacije i međusobnog razumijevanja svih uključenih aktera. Ovako složen sistem usložnjava i djelatnost, poslove i zadatke koje uposlenici u ustanovama socijalne zaštite i nadležnim ministarstvima obavljaju.

Osim što je po samoj svojoj prirodi težak i zahtjevan, jer se bavi širokom lepezom problema i životnih situacija s kojima se osobe suočavaju, stručni je rad u sistemu socijalne zaštite dodatno otežan ovakvim nejednakim sistemskim rješenjima koja od stručnih osoba, pored profesionalnih kompetencija, zahtijevaju i visoku razinu psihičke snage i empatije. Jasno je da ovakav sistem nemilosrdno “crpi” stručne radnike. Promatrajući stvari u ovom kontekstu i prethodno navedenih činjenica, temeljno opredjeljenje Federalnog ministarstva rada i socijalne politike jest da se uposlenicima u sistemu socijalne zaštite omogući kontinuiran profesionalni razvoj i da se stručnim radnicima pruži podrška u obavljanju njihovih profesionalnih poslova i zadataka. Iz navedenih razloga Ministarstvo cijeni da je supervizija model koji će doprinijeti kvalitetnijem radu stručnih osoba, unapređenju usluga, očuvanju profesionalizma, ali i mentalnog zdravlja u procesu donošenja odluka i pružanju usluga, te u konačnici boljeg, pravičnijeg i funkcionalnijeg sistema socijalne zaštite.

U tom kontekstu, ključni aspekti daljnjeg razvoja (psiho)socijalnog rada u Federaciji Bosne i Hercegovine su razvoj i integriranje procesa supervizije u svakodnevnu praksu socijalnih radnika i drugih stručnih uposlenika u sistemu socijalne zaštite. Raditi s ljudima znači uvi-



jek od ljudi i za ljude učiti, a supervizija upravo to omogućava. Ona je najsnažnije oružje za smanjivanje profesionalnog stresa i osjećaja profesionalne osamljenosti, najpoticajnije okruženje za učenje novih vještina i promišljanje inovativnih pristupa u radu. Dok se u nekim zemljama uspoređuje djelotvornost različitih modela supervizije, te se kroz nju analizira upotreba ili zloupotreba profesionalne moći i preispituju njezina vrijednosna utemeljenja, supervizija na ovim prostorima još uvijek nije postala sastavni dio prakse. Stoga je potrebno raditi na sistemskom uvođenju supervizije u socijalnoj zaštiti za što je Ministarstvo istinski opredijeljeno zajedno sa svojim partnerima iz kantonalnih ministarstava i strukovnih udruženja socijalnih radnika.

*Miroslav Jurešić,*

pomoćnik federalnog ministra za oblast socijalne i dječje zaštite



# Predgovor

Brošura Supervizija „*Supervizija je dijalog između profesionalaca*“ namijenjena je stručnim radnicima u ustanovama socijalne zaštite u kojoj je dat kratak opis supervizije i njen značaj za profesionalni rast i razvoj profesionalaca.

Govoriti i razumijevati superviziju kao metod podrške profesionalcu u njegovom radu ne znači aspekt podrške starijeg i iskusnijeg radnog kolege mladim ili novozaposlenim kolegama u jednoj ustanovi ili organizaciji. Supervizija se danas razvila kao profesija za sebe koja zahtijeva edukaciju iz supervizije i koja ima svoj etički kodeks.

Supervizija je jedan imperativno primjenjivi model neophodne i kontinuirane podrške stručnim osobama u njihovom praktičnom stručnom radu. Postoje i drugi oblici podrške koji se opisuju u cilju razumijevanja njihove jasne razlike od modela supervizije. Ovdje se kratko daje opis različitih modela supervizije.

U kontekstu supervizije, svaki član supervizijske grupe ima svoju ulogu, kreira njenu strukturu, doprinosi na različite načine razvoju grupne dinamike i rješavanju supervizijskog pitanja. Supervizijsko pitanje se odnosi na ono što supervizant formuliše da želi da mu se pomogne u superviziji.

Namjera je da ova brošura pruži uvid stručnim radnicima i rukovodiocima ustanova i pojasni osnovne elemente supervizije i predstavi stručne, profesionalne individualne i institucionalne dobiti od supervizije. Podrška menadžmenta ustanova je važna stručnim radnicima da bi im se pružila mogućnost da primaju, učestvuju u supervizijskom procesu tokom radnog vremena.

Naša je krajnja želja da se supervizija uvede u svim oblastima profesionalnog rada sa klijentima u Bosni i Hercegovini te bude kontinuirana podrška stručnim radnicima u njihovom radu i mogućost cjeloživotnog učenja.



# Sadržaj

1.	Šta je supervizija?	9
2.	Modeli supervizije	11
3.	Supervizor, supervizant i supervizijska grupa	16
4.	Zašto supervizija i dobit od supervizije	20
5.	Šta supervizija nije	25





# Šta je supervizija?

Supervizija je široki pojam i ima dosta definicija, teorijskih podloga i modela. Ne postoji neka jedinstvena definicija supervizije. Sastavni dio definicije su najčešće ishodi od supervizije i dobiti za profesionalce, radni kolektiv i organizaciju.

Supervizija je proces koji se razvija u interakciji između supervizora i članova supervizijske grupe. To je izazov profesionalcu da reflektira o svom radu - mogućost zajedničkog učenja.

Definicije supervizije se svode na to da je supervizija kreativni prostor profesionalcu za njegov profesionalni rast i razvoj, prostor za reflektiranje i razumijevanje svog rada i procesa sa klijentom. Predstavljajući u superviziji svoje aktuelne profesionalne situacije profesionalac rasvjetljava i artikuliše svoje profesionalne kompetencije i sposobnosti i na taj način postaje reflektirajući praktičar.

Supervizija je profesionalna pomoć profesionalcu – prostor u kome on može da podijeli misli i osjećaje koji nastaju u radu sa klijentom. To je prostor za razmišljanje mogućnost problematiziranja nekih tema sa kojima su stručni radnici preokupirani i za koje traže najbolje moguće zajedničko rješenje. U superviziji profesionalac reflektira o svojim vrednovanjima i predrasudama te dobija pomoć i ideje u pronalaznju kako se nositi sa tim i kako oni utiču na rad sa klijentom. To je način da profesionalac sagledava svoj rad sa meta-pozicije. Supervizija je prostor za reflektiranje na vlastita iskustva i iskustva drugih članova supervizijske grupe i na taj način radna grupa postaje efikasnija u svom radu, stvara se timska saradnja, međusobno se podržavaju, saraduju i rasterećuju.

U superviziji se stvara uvid u to kako se kolege osjećaju, šta kolegama treba i kako im pomoći. To je prostor za odah - mjesto za pronalazjenje novih perspektiva, dobivanje povratnih informacija i potvrde o svom



profesionalnom radu, uvažavanje, ohrabrenje i olakšanja u radu sa klijentom u cilju sprečavanja sagorijevanja.

Dijalog u superviziji ima svoju polaznu tačku u stvarnosti profesionalca. Pitanje koje profesionalac postavlja iz svoje stvarnosti mora biti obuhvaćeno i uključeno u supervizijski proces.



# Različiti supervizijski modeli

Brošura prikazuje nekoliko modela supervizije, njihove razlike i sličnosti. Razlika se odnosi prije svega na: ulogu supervizora, na usmjerenju i postavljenom supervizijskom pitanju, u tome da li je u pitanju eksterna ili interna supervizija, timska ili grupna supervizija. Postoji također razlika po pitanju koje ovlaštenje i znanje supervizor ima u odnosu na konkretan rad profesionalca sa klijentom tj. šta može supervizor predlagati i usmjeravati profesionalca na rad sa klijentom i koja je odgovornost supervizora za klijenta.

U odnosu na navedeno razlikujemo:

- a. Procesnu superviziju
- b. Administrativnu superviziju
- c. Grupnu superviziju
- d. Timsku superviziju
- e. Individualnu superviziju

**Procesna supervizija** je eksterna supervizija koju daje educiran supervizor i koji ne dolazi iz iste organizacije u kojoj supervizira. U ovom obliku supervizije se očekuje da stručni radnici imaju teorijsko znanje i metode za rad sa klijentima. Supervizor pomaže stručnim radnicima da reflektiraju i artikuliraju svoje znanje i svoju kompetenciju. Procesna supervizija doprinosi da profesionalac upozna sebe kao profesionalnu osobu, pronalazi svoj stil rada, način komunikacije kako sa klijentima tako i sa saradnicima, kolegama i nadređenima. U ovom obliku supervizije profesionalac dobiva uvid i razumijevanje na koji



način on utiče na proces interakcije sa drugima i uvid na intrapsihičkom nivou - da osvijesti kako problematika klijenta i životno iskustvo profesionalca utiče na profesionalni rad i odnos sa klijentom. Procesna supervizija je mogućost cjeloživotnog učenja i sama po sebi je jedan dinamičan proces.

Supervizija je resurs kako profesionalcu tako i organizaciji. Bitno je naglasiti da supervizor procesne supervizije nije odgovoran za klijenta niti za profesionalni rad profesionalaca. Tu odgovornost ima nadležna osoba u organizaciji, šef. U procesnoj superviziji fokus može biti na procesima koji se odvijaju u radu sa klijentom, u radnoj ili supervizijskoj grupi. Isto tako može fokus biti na klijentu i njegovim problemima ili na profesionalcu i njegovom stavu i načinu rada.

Moglo bi se zaključiti da je cilj procesne supervizije razviti kod profesionalca sposobnost reflektiranja, opažanja i sposobnost samoevaluacije; sagledati kompleksnost cjelokupnog profesionalnog rada sa različitim perspektiva na jednu te istu situaciju; stvoriti svijest o vlastitom udjelu u radu sa klijentom i u procesu supervizije; reflektiranje o svojoj profesionalnoj ulozi, svom profesionalnom stavu i svojoj etičkoj dilemi. Procesna supervizija pomaže razvoju kompetencije za stvaranje odnosa te svjesnost i razvoj svog unutarnjeg supervizora, učiniti vidljivim vrednovanja, predrasude i slijepe pjege koje profesionalac ima i koje mogu remetiti rad sa klijentom. Procesna supervizija odgovara na pitanje zašto se to što se dešava u profesionalnom radu dešava, kako to razumjeti i kako tome pristupiti. U konačnici, supervizijom se pomaže boljem razumijevanju sebe što omogućava boljem razumijevanju ljudi s kojima se radi.

Procesna supervizija može biti grupna, timska ili individualna.

**Administrativna supervizija** koja se u nekim kontekstima naziva metodska ili organizaciona supervizija je oblik interne supervizije. Ovu superviziju najčešće daje osoba krajnje odgovorna za rad sa klijentom i za način korištenja resursa sa kojima organizacija raspolaze. Administrativna supervizija ima za svrhu da se stručni radnici drže za-



konske regulative, pravila i normativa organizacije. Profesionalac od svog nadređenog ili od osobe koja pruža administrativnu superviziju dobiva podršku kako napraviti prioritet u svom radu, kako planirati i sistematski pristupiti rješenju nekoga slučaja ili problema, napraviti strukturu rada i kako primijeniti specifične metode u radu kao i kako upotrijebiti resurse kojima organizacija raspolaže, a koji su neophodni za rješavanje klijentovog problema i situacije. Profesionalac administrativnom supervizijom razvija svoju kompetenciju, način rada i širi uvid koje metode je moguće koristiti u organizaciji. Supervizor administrativne supervizije ima znanje o zakonskoj regulativi, o metodama rada, o tome šta je moguće a šta nije u konkretnom slučaju.

Za neke obrade predmeta se može angažirati osoba koja je specifično educirana za to i koristiti metode rada koji se prenose na druge profesionalce u organizaciji. Stručni radnici se usmjeravaju da obavljaju svoje zadatke u skladu sa zakonskom regulativom i politikom organizacije, na ispunjenju administrativnih poslova i izradu neophodne dokumentacije. Supervizor administrativne supervizije upućuje profesionalce na to kako voditi postupak i kako koristiti postojeće resurse u organizaciji.

Cilj administrativne supervizije je dakle: povećanje znanja profesionalca u području radnog zadatka, podrška, savjet i kako raditi po zakonskim propisima i pravilima organizacije; učenje specifičnih strategija i metoda rada; kako napraviti prioritet u svom radu, kako se organizirati. Administrativna supervizija odgovara na pitanje: „Šta moram uraditi i kako?“

Kao i procesna supervizija i administrativna supervizija može biti grupna, timska ili individualna.

**Grupna supervizija** je najuobičajenija forma supervizije i opis u ovoj brošuri se odnosi na grupnu superviziju. Supervizijsku grupu čine stručni radnici iz radnog kolektiva ili više profesionalaca iste profesije iz različitih organizacija. Ako su stručni radnici iz iste organizacije, tada fokus u superviziji može biti, pored fokusa na rad sa klijentom i



različitim aktualnim temama, na konflikte ili probleme u samoj radnoj grupi ili sa nadređenim iz organizacije. Ako je fokus organizacija, uslovi rada ili šef, bitno je da je tada fokus na profesionalca, na njegov problem i odnos sa šefom a ne na šefa ili na organizaciju; na koji način taj odnos utiče na rad sa klijentom ili otežava rad sa klijentom. Problemi sa šefom, liderstvom kao i organizacioni problemi se ne mogu riješiti u superviziji ili supervizijom. Tada supervizor usmjerava pojedinca ili grupu na razgovor sa šefom. Fokus u superviziji je u tom slučaju: šta profesionalac može sam napraviti, šta može promijeniti kod sebe ili u svom stavu da bi situacija u kojoj se nalazi ili poteškoća sa šefom mogla riješiti na zadovoljavajući način. Kako razgovarati sa nadređenom osobom o svojim poteškoćama u cilju zajedničkog pronalaženja aktualnog problema da bi se radni zadatak što kvalitetnije i efikasnije mogao uraditi.

**Timaska supervizija** je oblik grupne supervizije i učesnici u superviziji su tim sa različitim profesijama, zadacima i ulogama u radu sa klijentom u organizaciji. Fokus u timskoj superviziji je rad sa klijentima. Isto tako, u fokusu može biti kako tim funkcioniše kao tim i mogućnost profesionalnog razvoja kao tima u svrhu kvalitetnijeg i efikasnijeg rada sa klijentima. Fokus mogu biti problemi koje članovi tima mogu imati u svom radu a koji potiču od različitosti u pozicijama i odgovornosti prema klijentu, teorijskom znanju ili viđenju klijentovog problema. Zadatak tima je kako iskoristiti svoje različitosti za bolji rad sa klijentom i supervizija može pomoći u tom pravcu kao i u rješavanju problema koji nastaju upravo zbog ove različitosti u stavu i pogledu na klijentove probleme i rješavanje istih.

**Individualna supervizija** je forma procesne supervizije. Ima situacija kada profesionalac prima individualnu superviziju u slučaju da je osoba jedina iz svoje organizacije u svojoj profesiji kojoj je potrebna supervizija. Dešava se da supervizor grupne supervizije ponudi nekom supervizantu individualnu superviziju ako se radi o situacijama u kojima je potrebna individualna superviziju kako se osoba ne bi izlagala u grupi zbog prirode osjetljivosti predmeta i rada sa klijentom. Ponekad profesionalac sam ili šef predlažu individualnu superviziju



nekoj osobi. To može biti slučaj ako je profesionalac radio sa izuzetno teškim slučajevima ili ako je rad sa klijentom doveo do specifičnih poteškoća koje ne bi trebao da se raspravljaju ili iznose na superviziju u grupi. Tada se supervizija ograničava kako vremenski tako i sadržajno samo na to šta je u fokusu za individualnu superviziju. Ovo su izuzeci više nego pravilo: izdvajati neku osobu iz supervizijske grupe i pružati individualnu superviziju. Ta situacija je transparentna za članove supervizijske grupe bez da se sadržaj individualne supervizije iznosi grupi.

Fokus u individualnoj superviziji može biti i to kako privatna situacija utiče na rad profesionalca ili kako rad sa klijentom utiče na privatni život bez da se ulazi u obradu privatnog života ili kako riješiti svoju privatnu situaciju. Važno je da individualna supervizija zadrži fokus na profesionalni rad profesionalca i ne pređe u psihoterapiju ili u rješavanje privatne situacije i problema. Nakon nekoliko sesija individualne supervizije profesionalac se vraća u grupnu. Ima situacija kada neko paralelno učestvuje u grupnoj superviziji i dobiva neko vrijeme individualnu superviziju.



# Supervizor, supervizant i supervizijska grupa

Da bi neko bio *supervizor* procesne supervizije ta osoba mora pored svoje profesije i praktičnog iskustva proći edukaciju za supervizora. Profesionalnost supervizora i definicija supervizora se određuje ulogom i zadatkom koji supervizor ima u odnosu na ishod i dinamiku procesa supervizije. Od supervizora se očekuje da posjeduje profesionalno znanje potrebno za supervizijski rad, da je empatičan, da ima sposobnosti aktivnog slušanja i da vodi računa o integritetu svakog pojedinca u supervizijskoj grupi.

Supervizorova ekspertiza u superviziji je supervizija i fokus na profesionalni rad stručnjaka. Etički kodeks na koji se supervizor oslanja u svom radu ne daje konkretno ideje i metode kako će se raditi u superviziji te ne oslobađa supervizora vlastitog vrednovanja situacije. U istrazi najboljeg rješenja supervizijskog pitanja supervizor u dijalogu sa supervizijskom grupom procjenjuje, reflektira, sagledava različite alternative za rješavanje postavljenog supervizijskog pitanja i bira one koje su najpovoljnije za klijenta i u skladu sa kompetencijom profesionalca. U rješavanju klijentovih problema, također, uzimaju se u razmatranje resursi kojima organizacija raspolaže u datom momentu.

Ovdje će se prikazati neke od uloga i zadataka supervizora što ukazuje na značaj edukacije za ovu profesiju.





## Uloga i zadatak supervizora

- Stvaranje radne alijanse/ radnog saveza i sklapanje ugovora o supervizijskom radu;
- Da skupa sa supervizijskom grupom stvori jednu atmosferu koja omogućuje kreativnost gdje supervizanti slobodno mogu govoriti o svom radu sa klijentom, svojim poteškoćama, razmišljanjima i osjećajima sa prihvaćanjem istih od strane supervizora i članova grupe bez da se to procjenjuje ili omalovažava ali reflektira i problematizira kako stav prema klijentu ne bi bio ugrožavajući;
- Pomoći supervizantu da formuliše supervizijsko pitanje, tj. iskaže koju pomoć želi dobiti pri iznošenju svog predmeta u superviziji;
- Da vodi i odgovara za strukturu supervizijskog procesa;
- Držati se fokusa i crvene niti u procesu supervizije;
- Da aktivira svakog člana supervizijske grupe;
- Pomoći zajedničkom razmišljanju, refleksiji i profesionalnom stavu u radu sa klijentom;
- Davati i primati povratne informacije o radu i angažiranju u supervizijskom procesu;
- Uskladiti supervizijske metode i kreativne tehnike prema potrebi supervizanta u fokusu i mogućnosti korištenja istih u konkretnom radu sa klijentom;
- Pomoći supervizantu da sebi razjasni svoj zadatak u konkretnom radu sa klijentom to jest tko je naručilac zadatka (klijent, šef, drugi stručni radnici ili sam supervizant);
- Supervizor je odgovoran za rješavanje etičkih pitanja i etičkih dilema u okviru supervizijskog procesa;



U tekstu se izraz *supervizant* odnosi na profesionalca koji je član supervizijske grupe, koji je u fokusu i iznosi svoj predmet na razmatranje u superviziji. Supervizor pomaže profesionalcu u fokusu da artikulira svoje postojeće znanje i iskustvo kako bi sagledao svoju dilemu ili problem u radu sa različitim perspektiva i primijenio ona koja najviše odgovaraju u datoj situaciji, kompetenciji profesionalca, klijentovim mogućostima za promjenu i rješavanju problema i u skladu sa resursima kojima organizacija raspolaže. Ekspertiza profesionalca u superviziji je njegova profesionalnost, rad i metode rada sa klijentima.

### Uloga i zadatak supervizanta u superviziji

- Iskazati svoja očekivanja od supervizije, od supervizora i supervizijske grupe;
- Biti spreman biti u fokusu u superviziji i biti superviziran;
- Formulirati supervizijsko pitanje uz pomoć supervizora;
- Izraziti konkretno koju pomoć želi od supervizora i supervizijske grupe (na primjer: refleksiju na supervizijsko pitanje i dilemu u radu sa klijentom, davanje ideja i savjeta kako dalje, podjela iskustva drugih članova grupe u sličnim situacijama, kako bi članovi grupe i supervizor riješili supervizijsko pitanje ako bi to bio njihov klijent, dilema ili problem itd.);
- Aktivno učestvovati u supervizijskom procesu;
- Reflektirati o svom profesionalnom radu.

*Supervizijsku grupu* čine stručni radnici koji su se odlučili da zajedno učestvuju u superviziji. Optimalan broj članova je šest jer tada svi imaju mogućnost aktivnog učešća u supervizijskom procesu, doći do riječi, biti u interakciji sa svim drugim članovima grupe. Supervizijsku grupu mogu činiti stručni radnici iz iste organizacije ili stručni radnici iste profesije iz različitih organizacija.



Uloga i zadatak supervizijske grupe se ne razlikuje od zadatka svakog profesionalca u superviziji. Ovdje se naglašava da je supervizijska grupa cjelina koja također aktivno sudjeluje u supervizijskom procesu. Interakcija između članova supervizijske grupe, otvorenost i uzajamni respekt olakšavaju stvaranju povjerenja i radne atmosfere u superviziji.

### Uloga i zadatak supervizijske grupe

- Skupa sa supervizorom stvoriti opuštajuću, povjerljivu i kreativnu supervizijsku atmosferu
- Aktivno učestvovati u supervizijskom procesu
- Imati poziciju aktivnog slušanja
- Podijeliti svoja iskustva, razmišljanja i emocije koje se pojave u procesu supervizije
- Držati se fokusa, crvene niti i supervizijskog pitanja
- Postavljati pitanja i voditi dijalog sa profesionalcem u fokusu i sa supervizorom
- Davanje povratne informacije profesionalcu u fokusu
- Uvažavati respekt prema različitim mišljenjima i emocijama nastalih u radu sa klijentom ili u superviziji
- Sudjelovati u evaluaciji supervizijske sesije i supervizije



# Zašto supervizija i koja je dobit od supervizije?

Stručni radnici u svom radu mogu biti opterećeni zbog velikog broja klijenata, težine predmeta, nepovoljnih uslova rada, nedostatak resursa neophodnih da bi se pomoglo klijentu, konfliktima među kolegama ili nedovoljnoj podršci od strane direktora. Problemi i iskustva klijenata sa kojim stručni radnici rade mogu dovesti do emotivne i kognitivne opterećenosti. Prepoznavanje sebe u klijentima kroz identifikaciju ili zbog sličnog iskustva isto tako mogu izazvati emocije i reakciju, kontratransfer kod profesionalca i uticati negativno na njegov rad. Pored stresa koji je prouzrokovan radnim uslovima, strukturom i velikim brojem klijenata stručni radnici mogu doživljavati etički stres. Uzrok etičkog stresa je nemogućnost obavljanja rada onako kako profesija, struka i etika struke nalažu, a koje nije moguće ostvariti zbog uslova rada i nedovoljnih resursa koji su neophodni da bi se klijentu moglo pomoći. Rad profesionalca u takvim okolnostima je otežavajući i može dovesti do profesionalne iscrpljenosti, sagorijevanja i nefikasnosti u radu.

Dobiti od supervizije su na više nivoa. Kontinuirana supervizija ima efekta na rad profesionalca, na klijenta, na radni kolektiv i na organizaciju. U samoj definiciji i opisu šta je supervizija mogu se vidjeti koje su njene dobiti i koji su efekti.

## **Dobit od supervizije za profesionalca - mogućost cjeloživotnog učenja i razvoja u reflektirajućeg praktičara**

Supervizija omogućava profesionalcu da razumije kako sebe može koristiti kao alat u radu sa klijentom, mogućost da proširi perspektivu



svog rada sa klijentom i stvori uvid koje otežavajuće okolnosti postoje u radu i kako ih riješiti.

Supervizijom se povećava samosvijest kod profesionalca i daje mogućost sagledavanja i razumijevanja njegovih iskustava s ciljem profesionalnog i osobnog rasta i razvoja, a koji ima efekte kako bi se stres i sagorjevanije spriječilo. Kontinuirana supervizija je jedna od mjera preventivnosti i održavanja mentalnog zdravlja profesionalca, mogućost za promjenu, razvoj i učenje.

Supervizija kao jedan oblik učenja pomaže profesionalcu da integriše teoriju i praksu i efikasno koristi svoje znanje u svom profesionalnom radu od čega najveću korist dobijaju klijenti sa kojima stručni radnici neposredno rade.

U ovoj tabeli će se navesti neke od dobri supervizije i na koji način one doprinose cjeloživotnom učenju profesionalca i razvoja u reflektirajućeg praktičara.

<b>Procesna supervizija pruža profesionalcu</b>	<b><i>mogućost cjeloživotnog učenja i razvoja u reflektirajućeg praktičara</i></b>
Olakšanje u svakodnevnom radu kroz	<i>širenje percepcije, dobivanjem novih ideja i drugačijih perspektiva.</i>
Izazov profesionalcu da sam sebe	<i>preispita, svoje misli i osjećaje u jednoj povjerljivoj atmosferi sa kolegama i supervizorom.</i>
Mogućost kritičkog razmišljanja i	<i>podrška vlastitog razumijevanja sebe kao profesionalca i znati kad, šta i zašto nešto raditi.</i>
Brinuti se o sebi i na taj način	<i>učiniti nešto pozitivno za sebe.</i>



Pronalazak coping strategija u cilju	<i>sprečavanja profesionalnog stresa i sagorijevanja.</i>
Razumijevanje svojih emocija i pronalaženje strategija kako se njima nositi u cilju očuvanja	<i>mentalnog zdravlja, olakšanje i oporavak.</i>

***Dobit od supervizije za klijenta – rad SA klijentom a ne ZA klijenta.*** Krajnji cilj supervizije je da profesionalac koristi svoje znanje, svoje resurse na profesionalan način kako bi klijentu pružio najbolju moguću pomoć. Supervizija je garancija kvalitetnog i profesionalnog rada samim tim što profesionalac ima mogućnost da reflektira, problematizira i skupa sa kolegama i suprevizorom sagleda svoj rad sa različitih perspektiva kako bi pronašao najbolje moguće rješenje klijentovog problema. Zato se može reći da i klijent ima dobit od supervizije. Ovdje će se navesti nekoliko tih dobiti.

<b><i>Kada profesionalac reflektira o svom radu</i></b>	<b><i>tada je rad sa klijentom svjesno usmjeren u korist za klijenta i na rješavanje klijentovog problema</i></b>
Kada profesionalac prepozna šta je opterećujuće u radu sa klijentom tada	<i>doprinosi boljem radu sa klijentom.</i>
Rasterećenost i mogućost pronalaženja novih strategija u radu	<i>osigurava kvalitetniji i efikasniji rad sa klijentom.</i>
Profesionalac pronađe svoj stav kako raditi	<i>SA klijentom a ne ZA klijenta.</i>
Povećana samosvijest kako rad SA klijentom utiče na stav profesionalca i na taj način	<i>se stvara sigurnost u radu sa klijentom i korištenje klijentovih resursa.</i>



***Dobit od supervizije radnom kolektivu – jačanje grupne kohezije.*** Za radne grupe i timove je neophodno da se međusobno podržavaju, sarađuju, pomažu i rasterećuju kada je to potrebno. Nije uvijek moguće stvoriti prostor tokom radnog vremena. Tada je procesna supervizija kao jedan od oblika pomaganja profesionalcu, mjesto i vrijeme za razmišljanje, gdje se pronalaze nove perspektive, uzajamne povratne informacije, potvrde, uvažavanja, ohrabrenja i olakšanja.

<b>Procesna supervizija radne grupe pomaže</b>	<b>jačanju grupne kohezije</b>
Stručni radnici uče zajedno razmjenom iskustava, pomažu se međusobno u rješavanju postavljenog problema i supervizijskog pitanja	<i>i na taj način daju podršku jedni drugima i razvijaju kolektivnu kompetenciju. Smanjuje se osjećaj usamljenosti i isključenosti.</i>
Biti na okupu pod istim uslovima i voditi dijalog o tome	<i>„kako nam je u našoj grupi?“ je mogućost brinuti se jedni o drugima i međusobno pomagati.</i>
Dobija se uvid kako se kolege osjećaju i kako im se može pomoći	<i>što daje energiju za rad i novu snagu. Saznanje da kolege znaju i brinu se je već pomoć po sebi.</i>
Prevazilaženjem konflikata među kolegama	<i>stvora se povjerenje i bolji odnos u radnoj grupi.</i>
Znanje i iskustva koje supervizanti već posjeduju, reflektiraju na i problematiziraju	<i>pomaže stvaranju kako individualne tako i kolektivne prosudbe, a dobra prosudba je profesionalna mudrost, fronezis.</i>



***Dobit organizaciji od supervizije - Organizacija koja uči.*** Kontinuirana procesna supervizija koja pomaže profesionalnom rastu i razvoju profesionalca je istovremeno doprinos i organizaciji u kojoj su stručni radnici zaposleni. Profesionalno izvršavanje radnog zadatka je uspjeh ne samo za pojedinca nego i za organizaciju.

<b>Profesionalna supervizija doprinosi da organizacija postane</b>	organizacija koja uči
<b>Supervizijom svojih zaposlenih</b>	<i>organizacija doprinosi i osigurava bolji učinak i kvalitet rada sa klijentom.</i>
<b>Kontinuirana supervizija u jednoj organizaciji</b>	<i>doprinosi rastu i razvoju profesionalca i samim tim postaje organizacija koja uči.</i>





# Šta supervizija nije?

***Supervizija nije nadzor niti liderstvo.*** Nadzor u smislu kontrole rada profesionalca, podjela odgovornosti kako za obim posla tako i za radnu sredinu i uslove rada nije predmet supervizije. Međutim, supervizant može u superviziji iznositi ove poteškoće kako bi pronašao način nositi se sa tim. Ove poteškoće nije moguće riješiti u superviziji, ali članovi radne grupe mogu pomoći jedni drugima i naći zajednički način kako se nositi sa tim problemom ili kako na iste ukazati odgovornim osobama. Supervizor nikada ne daje prijedloge kako riješiti radnu situaciju ili kako podijeliti radne zadatke. Isto tako supervizor ne vrši kontrolu nad profesionalnim radom supervizanta. Lideri profesionalaca su odgovorni za njihovu profesionalizaciju i stručnost. Lider ima krajnju odgovornost za organizaciju i za rad sa klijentom. Supervizor nema odgovornost za klijente ili za rad supervizanta sa klijetima. Treba imati na umu da je supervizor taj koji vidi i može pomoći profesionalcu kako koristiti sebe kao alat u radu sa klijentom, kako se nositi sa svojim reakcijama i emocijama koje se stvaraju u radu sa klijentom i kako pronaći profesionalni stav i onda kada se stvaraju negativne emocije prema klijentu ili kada postoji predrasuda o klijentovom načinu života i ponašanja, tj. svega onoga što je upravo razlog zašto je klijent klijent i zašto se ne može ponašati onako kako profesionalac ili društvo nalaže, očekuje i traži od njega.

***Supervizija nije psihoterapija*** ali može imati psihoterapeutske efekte. Psihoterapija obuhvata cijelu ličnost klijenta i klijentovu cjelokupnu životnu situaciju. Psihoterapija ima za cilj da ublaži psihičku tegobu ili pomogne klijentu da razumije uzroke svojih psihičkih simptoma i psihičkih problema. U psihoterapiji je fokus na osobnom problemu klijenta i na uzrocima psihičkih problema i poteškoća. U superviziji je fokus na poteškoćama profesionalca u njegovom profesionalnom radu sa klijentima. U superviziji profesionalac reflektira o svom profesionalnom stavu, o svojim razmišljanjima i emocijama koje



se kod njega pobude u radu sa klijentom. Refleksija i razumijevanje, stvaranje uvida šta u radu sa klijentom može prouzrokovati emocije i poteškoće, pomaže profesionalcu, ne samo u njegovom profesionalnom rastu i razvoju, već ima efekt i na osobni rast i razvoj profesionalca; dobiti uvid u razlog svojih emocija i načina razmišljanja, što ponekad može imati više uzroka u osobnim iskustvima profesionalca nego zbog samog kontakata sa klijentom. Samim tim profesionalac dobiva nešto osobno i za sebe a ne samo za rad sa klijentom. Rasčlanjivanjem uzroka osobnih emocija i svjesnost o vlastitim reakcijama kao i razumijevanja dinamike u radu sa klijentom profesionalac pronalazi profesionalni stav prema klijentu i način kako upravljati svojim emocijama bez da to optereti ili poremeti rad sa klijentom.

***Supervizija nije edukacija***, ali jeste forma cjeloživotnog učenja i ima edukativne efekte. Supervizija je proces učenja iz iskustva, povezivanje prakse sa teorijama. U supervizijskom procesu uči i superviznat i supervizor. U situaciji da supervizor može doprinijeti specifičnim metodama ili teorijama koje mogu pomoći razumijevanju rada sa klijentom ili procesa u tretmanu može supervizor, ako posjeduje to znanje isto prenijeti supervizijskoj grupi. Isto tako ako supervizor primijeti da bi neko kraće predavanje ili teorijsko objašnjenje pomoglo rad sa klijentom, on može u dogovoru sa grupom napraviti „zagradu“ u superviziji. Zagrada u superviziji u ovom slučaju bi značila da se jedan ili dva supervizijska susreta posvete teoriji ili nekoj konkretnoj metodi rada.

***Supervizija nije konsultacija***. Konsultacija je usmjerena na rješavanje specifičnog problema koje profesionalac ima. Konsult se usmjerava na rješavanje postavljenog problema kroz prenošenje znanja i jačanja sposobnosti konsultanta u cilju što boljem rješavanju specifičnog problema. Konsultacija je ograničena vremenski i odnosi se samo na jedan ograničen specifičan problem profesionalca. Ekspertiza konsulta se odnosi na specifičan problem koji stručnjak ili organizacija trenutno imaju. Supervizija je, za razliku od konsultacije kontinuirani proces i ekspertiza supervizora je profesionalno vođenje supervizijskog procesa sa ciljem da profesionalac postane reflektirajući prak-



tičar, dok je konsultacija kratkotrajna i odnosi se samo na rješavanje konkretnog zadatka.

***Supervizija nije mentorstvo.*** Mentorstvo je kad neko sa iskustvom prenosi svoje znanje, svoju kompetenciju i mudrost osobi sa manje iskustva i znanja. Mentor je iskusni profesionalac koji duže vrijeme radi u organizaciji. Zadatak mentora je prenošenje svog znanja novozaposlenoj osobi. Mentorstvo je individualno i mentor jedno vrijeme pomaže i prati pripravnika ili novozaposlenu osobu u njenom razvoju, podstiče uspješnost u rješavanju postavljenog zadatka sa ciljem da osoba postane kompetentna u obavljanju svog radnog zadatka. Mentor je pedagog kad prenosi svoje znanje i iskustvo, model i podrška novom kolegi u njegovom procesu razvoja. Mentorstvo promoviše organizaciju koja uči i brine o kompetentnosti zaposlenih, prenosi znanje i podstiče nova znanja.

***Supervizija nije coaching.*** Coaching je sistematski i suradnički proces usmjeren na rješenje i rezultat u svrhu učenja i razvoja, kako na osobnom tako i na profesionalnom nivou, kroz motivaciju i odgovornost. Coaching je ciljno usmjerena profesionalna metoda da pomogne osobama da uspiju, da povećaju svoj uvid i povećaju svoje samopouzdanje. Coaching polazi od resursa profesionalca, njegovog znanja i iskustva, vrednovanja kao i osobne karakteristike. Coach sa svojim strukturiranim pitanjima pomaže osobi u konkretnoj situaciji da aktivira svoje resurse i na taj način se razvija i bolje osjeća. Osoba dobija više samopouzdanja i proširuje svoju samosvijest. Coaching stavlja fokus na ono što je najbitnije u karijeri, profesionalnom i privatnom životu.

Neki autori smatraju da se supervizija nalazi negdje između mentorstva i coachinga. Ja smatram da ima situacija kada supervizija u specifičnim slučajevima i potrebama supervizanta može biti mentorstvo ili coaching. To su slučajevi kada supervizor posjeduje specifično znanje i vještine koje su profesionalcu potrebne u radu sa nekim konkretnim predmetom ili situacijom. U tom slučaju supervizor daje do znanja da za odgovor na postavljeno pitanje profesionalca on zauzima ulo-



gu mentora ili coacha i razloži u čemu je razlika i granica u odnosu na procesnu superviziju. Nakon što se predmet obradio supervizor nastavlja sa supervizijskim procesom i svojom ulogom supervizora. Ja sam mišljenja da supervizor može biti coach, ali da coach ne može biti supervizor bez edukacije za supervizora.



Autor ove brošure je Prof. fil.lic. Lilja Cajvert koja je više od 30 godina (1988 – 2020) bila predavač 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 Filozofskom 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.



# Literatura:

1. Cajvert, L. (2004). *Prvi susret i dogovor o radu*. U: Ajduković, M. & Cajvert, L. (ured). *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Zagreb. Društvo za psihosocijalnu pomoć.
2. Cajvert, L. (2019). *Jedan model procesne supervizije*. U: Puhalić, A: I Cajvert, L. (ured.). *Profesionalna supervizija- teorija I praksa*. Banja Luka: Fakultet političkih nauka.
3. Cajvert, L. (2001). *Kreativni prostor terapeuta. O superviziji*. Svjetlost. Sarajevo.
4. Cajvert, L. (2019). *Handledning. Från intervju till avslutningsuppdrag*. Lund. Studentlitteratur.
5. Cajvert, L. (2019): *Granice supervizije- šta supervizija nije*. U: Puhalić, A: I Cajvert, L. (ured.). *Profesionalna supervizija- teorija I praksa*. Banja Luka: Fakultet političkih nauka.
6. Berg, M. E. (2012). *Coaching. Att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund. Studentlitteratur.
7. Hawkins, P. & Shohet, R. (2011). *Handledning inom behandlande yrken*. Lund. Studentlitteratur.
8. Lauvås, P. & Handal, G. (2015). *Handledning och praktisk yrkesteor*. Lund. Studentlitteratur.
9. Mathisen, P. ((2009). *Mentor – i teori och praktik*. Lund. Studentlitteratur.
10. Tveiten, S. (2014). *Yrkesmässig handledning – mer än ord*. Lund. Studentlitteratur.



