

Vida Milošević

## SUPERVIZIJA — METODA ZA PROFESIONALCE

### OPREDELITEV SUPERVIZIJE

V zadnjem času je supervizija v Sloveniji našla svoje mesto in jo razumemo zlasti kot nujni pogoj za kvalitetno strokovno delo v poklicih, katerih cilj je pomoč sočloveku in kjer je odnos do stranke<sup>1</sup> bistvena sestavina strokovnega procesa. Tukaj bomo razpravljali o superviziji, kot jo razumemo v socialnem delu in na področju socialnega varstva.

Tako kot vse metode socialnega dela se je tudi supervizija razvijala in prilagajala posameznim modelom socialnega dela, ki so se trenutno uporabljali. Njeni cilji so se oblikovali hkrati s procesom profesionalizacije socialnega dela. Čim bolj je bilo socialno delo avtonomno, toliko večji pomen je dobivala supervizija kot potreba in tudi pravica socialnih delavcev. Tudi sodobne definicije supervizije v socialnem delu poudarjajo različne cilje, kot so nadzor, vodenje, usmerjanje, opora in pomoč pri razvijanju profesionalnih prijemov in izobraževanje oziroma učenje s pomočjo izkušnje. Dejstvo je, da je supervizija metoda, ki je namenjena strokovnjaku in je v neposredno pomoč njemu, posredno pa je seveda v pomoč tudi strankam, saj jim zagotavlja kvalitetne profesionalne usluge.

Supervizija je strokovnjaku hkrati:

a) spodbuda za učenje o ravnanju v profesionalnem odnosu in pri spoznavanju samega sebe, kar je nujni sestavni del kvalitetnega strokovnega dela;

b) opora (suport) pri prenašanju obremenitev ob odgovornem strokovnem delu, sodelovanju pri sprejemanju strankinih odločitev, pri postavljanju meja, profesionalne distance, pri

preprečevanju otopelosti in pregorevanja;

c) usmerjanje pri profesionalnem ravnanju (včasih tudi nadzor), pri čemer strokovnjaka usmerjajo strokovnjaki z več znanja in izkušnjami, ki imajo tudi pedagoške sposobnosti in so praviloma iz iste stroke.

Oglejmo si nekaj novejših definicij supervizije v socialnem delu:

“Supervizija je upravni in izobraževalni proces, ki ga veliko uporabljajo v socialnih ustanovah kot pomoč socialnim delavcem za nadaljni razvoj in izboljševanje njihovih izkušenj, s ciljem, da bi strankam zagotovili kvalitetno delo.

V upravnem okviru supervizorji pogosto dodelijo najzahtevnejše primere najboljšim socialnim delavcem, razpravljajo z njimi o ugotovitvah in načrtu intervencije in spremljajo nadaljnje stike med socialnim delavcem in stranko.

V izobraževalnem okviru pa je supervizija usmerjena v pomoč socialnemu delavcu, da bi bolje razumel filozofijo socialnega dela in politiko institucije, postal bolj samozavesten, spoznal vse razpoložljive vire, razvil prioritete pri svojem delu in izboljšal svoje znanje in izkušnje” (BAKER 1991).

Zelo uveljavljen ameriški avtor A. Kadushin poudarja še en vidik supervizije, ki je pomemben za socialne delavce. Govori o dviganju morale strokovnih delavcev pri vzdrževanju sistema. Manj izkušeni socialni delavci želijo supervizijo kot mentorstvo, medtem ko tisti, ki imajo več izkušenj, dosegajo iste cilje s pomočjo konzultacij, razprav s kolegi, programov za kadrovske razvoj ali timov za socialno delo (KADUSHIN 1976).

<sup>1</sup> Zaradi enostavnejšega izražanja uporabljamo v tem tekstu za človeka, s katerim strokovnjak dela, kar klasičen termin „stranka“.

"Supervizija je proces, s pomočjo katerega en praktik v socialnem delu omogoča drugemu, ki mu je odgovoren, da razvije vse svoje sposobnosti" (PETTES 1979).

"Supervizija na področju izobraževanja je didaktična metoda, kjer gre za učenje za samostojno opravljanje poklica ali dela, za katerega se je posameznik izobraževal. Navadno je to socialno delo, katerega bistvo je samostojno delo in vodenje interakcij. Pri samostojnem delu je supervizija nujna, ker omogoča, da strokovnjak opazuje svoje delo z vseh vidikov, se iz tega uči in ga izpopolnjuje" (HESSEN 1987).

"Supervizija je metoda usposabljanja profesionalcev in izboljševanja prakse, usmerjena je v učenje za samostojno delo in v povezovanje strokovnjakov pri opravljanju tistih profesionalnih storitev, pri katerih ima odnos med profesionalcem in uporabnikom pomembno vlogo" (SIEGERS, HAAN 1990).

Nedvomno bi lahko nanizali še celo vrsto različnih definicij, ki opredeljujejo supervizijo iz raznih zornih kotov in poudarjajo eno od zgoraj navedenih bistvenih lastnosti oziroma ciljev. Pozoren bralec je nedvomno opazil, da v zadnjih dveh navedenih definicijah nizozemskih avtorjev supervizija ni pojmovana kot upraven ali strokoven nadzor nad delom profesionalcev. Bistvena značilnost in prednost supervizije, kot jo razumejo v Holandiji, je v tem, da omogoča strokovnjakom nenehno učenje. Gre za posebno didaktično metodo, pri kateri se povezujejo znanja, izkušnje in spretnosti, ki so potrebne za opravljanje profesionalnih vlog. Hkrati gre pri tem za integracijo znanj in spretnosti profesionalnega in osebnostnega razvoja strokovnjaka (LUTTIKHOLT 1989).

Glede na to, da smo pri nas v začetni fazi sistematičnega uvajanja supervizije kot spremljajoče metode strokovnega dela na področju socialnega varstva in v socialnem delu sploh, bi se kazalo izogibati modelom, v katerih je poudarjena nadzorna vloga supervizije. Za to govori več razlogov:

a) proces profesionalizacije socialnega dela pri nas še ni končan in supervizija je lahko

pomemben korak v smeri njegove avtonomnosti;

b) naš Zakon o socialnem varstvu (Ur. list RS št. 54/1992) poleg supervizije pozna še strokovni nadzor;

c) nekaj slovenskih strokovnjakov se je sistematično usposabljal za holandski model.<sup>2</sup>

## RAZVOJ SUPERVIZIJSKE METODE

Supervizija se je v socialnem delu razvijala vzporedno s profesijo. Pojavila se je še v času, ko so socialni delavci delovali v okviru dobrodelnih organizacij, najprej in v največjem obsegu v ZDA. Zaradi narave takratnega dela je bila sprva najbolj poudarjena nadzorno-upravna vloga supervizije. Pri tedanjem načinu dela je moral nekdo prevzeti odgovornost za sprejemanje odločitev, organizacijo in delitev dela, za spremljanje kvalitete storitev, porabo sredstev, obseg opravljenega dela in podobno. Zato se je razvila vloga kontrolorja (*overseer*), ki je vsebovala tudi presojo, ali je bilo delo dobro opravljeno in ali je ustrezalo veljavnim standardom. V zgodnjem obdobju razvoja profesionalnega socialnega dela so bili zelo jasno oblikovani standardi in so socialni delavci tudi zavestno razvijali nove metode dela. Zaradi nujne so morali prvi supervizorji, takrat z imenom kontrolorji, učiti in hkrati razvijati načine sodelovanja z delavci, da bi tako sproti izboljševali delovne metode, jih ustvarjali, preiskovali in razvijali.

Razvijajoča se metoda supervizije ni mogla prevzeti vajeništva kot načina delovnega uvajanja novincev, kakršen se je razvil v obrti. „Obrt“ socialnega dela še ni bila dovolj razvita, da bi lahko „vajenci“ le opazovali „mojstre“ pri delu. Če naj se socialno delo razvije kot profesija in ne zgolj kot praktičen poklic, take metode usposabljanja nikakor niso primerne, tudi če bi bile možne. Bistvo profesije je v tem, da profesionalci ne le uporabljajo določena teoretična spoznanja, temveč tudi razvijajo nova. Tako je bila supervizija v socialnem delu od vsega začetka metoda skupnega dela supervizorjev in supervizantov (PETTES 1979).

Z razvojem izobraževanja za socialno delo v zgodnjih letih 20. stoletja se je mlada stroka

<sup>2</sup> V okviru programa Tempus je VŠSD vključila tri sodelavke v triletni specialistični študij supervizije na Hogeschool Nijmegen na Nizozemskem.

vse bolj izoblikovala, in pri tem je supervizija dobivala vse pomembnejšo vlogo. Supervizorji so prevzemali odgovornost za razvoj metod socialnega dela in uveljavitev profesionalnih standardov. Na področju izobraževanja so se ravno v tem obdobju razvijale nove teorije učenja in prehajale od klasičnega učenja na pamet k učenju s pomočjo izkušnje (John Dewey), kar je socialno delo prevzelo, ker je ustrezalo bistvu stroke, ki je bila najprej praktična dejavnost.

Ravno te pedagoške teorije so botrovale odločitvam šol za socialno delo, da so vključile praktično delo kot bistveni sestavni del izobraževalnih programov, kar še danes pomeni specifičnost izobraževanja za socialno delo. Supervizorji študentov na praksi so bili tako od nekdanjih pomembnih sodelavcev v procesu izobraževanja za socialno delo. Prav tako pa je supervizija ostala pomembna metoda za utrjevanje strokovnega znanja in njegovo prenašanje v prakso, za razvijanje novih delovnih postopkov in osebni razvoj profesionalcev.

Jasno je, da je supervizija spremljevalka uporabe tistih metod socialnega dela, pri katerih gre za neposreden stik z ljudmi, ki se soočajo s socialnimi problemi. Tako se metoda supervizije od nekdanjih uporabljala tam, kjer socialni delavci delajo po metodi dela s posameznikom in skupino, manj pa tam, kjer se uporablja zlasti skupnostno socialno delo. Vsekakor si socialnega dela z družino ne moremo predstavljati brez vzporedne aplikacije supervizije, ki pomaga strokovnim delavcem ohranjati distanco do ljudi in problemov, s katerimi se sooča, in svoje duševno ravnovesje.

V pomembno spodbudo razvoju in rabi supervizijske metode je bila vključitev psihoanalitične teorije v socialno delo. To je bil začetek uveljavljanja kliničnega ali terapevtskega prijema v socialnem delu, ki je zahteval poglobljeno individualno ali skupinsko obravnavo strank.

Do zastoja v rabi supervizijske metode je prišlo v radikalnem obdobju socialnega dela v šestdesetih letih, vendar bolj v idejah kakor v praksi. Radikalna miselnost je poskušala odvrniti socialne delavce od neučinkovite pomoči posameznikom, družinam in skupinam in jih usmeriti k povezovanju in skupnemu političnemu nastopu z izkoriščanimi družbenimi sloji in

k zahtevam po radikalnih družbenih spremembah.

Danes uveljavljeni modeli socialnega dela, kot sta sistemsko-ekološki in model „zdravje“, znova zahtevata neposreden stik socialnih delavcev s strankami, vendar na novih temeljih. Socialno delo je osvežilo svoja klasična, že nekoliko pozabljena in nikoli v celoti upoštevana temeljna načela spoštovanja človekove osebnosti z naslednjimi elementi: upoštevanje in spoštovanje različnosti, vera v človekovo notranjo moč in kompetentnost za reševanje problemov, sposobnost za učenje in osebnostno rast, pravica do samoodločitve in podobno. Nov poudarek je dobilo tudi načelo pomoči za samopomoč, znova se razpravlja tudi o nekaterih že skoraj pozabljenih etičnih normah kakor tudi o etiki pri obravnavi zapletenih sodobnih socialnih problemov in njihovih posledic za posameznika.

Profesionalne vloge socialnih delavcev se torej spreminjajo in širijo zaradi novih strokovnih dognanj o človeku in družbi tako v drugih disciplinah kakor v samem socialnem delu, pa tudi zaradi spreminjanja vloge države pri zagotavljanju socialne varnosti državljanom (razpad države blaginje). Te nove vloge od socialnih delavcev zahtevajo bodisi veliko fleksibilnosti in inovativnosti v vsaki situaciji posebej bodisi birokratsko obnašanje in ravnanje v skladu z jasno opredeljenimi pravicami državljanov, pri čemer so vkleščeni le v upoštevanje predpisov in ni prostora za strokovno ravnanje in upoštevanje individualnih človeških potreb. Obe navedeni skrajnosti sta za socialne delavce težavni in v njih ne morejo vzdržati brez ustrezne opore, ki jo lahko daje supervizija.

Rekli smo že, da se je supervizija najprej razvila v ZDA, od tam pa se je po drugi svetovni vojni razširila tudi v Evropo. Na najbolj plodna tla je naletela na Nizozemskem, kjer se je uveljavila ne le na področju socialnega varstva in v stroki socialnega dela, temveč tudi v drugih profesijah, katerih cilj je pomoč človeku v stiski (psihologija, psihetrija, defektologija, socialna pedagogika, nega bolnika...). V Holandiji se je uveljavil zlasti model supervizije, ki temelji na humanistični psihologiji C. Rogersa, v superviziji pa pomeni učenje s pomočjo notranje izkušnje ter empatičen in supportiven odnos supervizorja do supervizantov.

Vse navedeno velja za razvoj socialnega dela in metode supervizije v svetu, deloma pa seveda tudi pri nas. Glede na to, da se v socialnem varstvu vse do spremembe družinske zakonodaje leta 1976 strokovno socialno delo dejansko ni uveljavilo, temveč so strokovna spoznanja podpirala le upravno-pravni način reševanja socialnih primerov, tudi izrazite potrebe po superviziji ni bilo. Vzporedno z novimi strokovnimi kompetencami centrov za socialno delo pa se je na področju socialnega dela z družino začelo sistematično usposabljanje strokovnih delavcev in spremljanje njihovega dela z aplikacijo metode supervizije.

V Sloveniji danes potrebujemo supervizijsko mrežo za vsa področja dela, tako da se lahko strokovnjak večkrat v svoji profesionalni karieri vključi v proces učenja s pomočjo supervizije. Glede na to, da potreba po kontinuirani superviziji raste s stopnjo profesionaliziranosti, ki omogoča večjo stopnjo strokovne avtonomnosti, bo razvoj supervizije hkrati pomemben korak v procesu nadaljnje profesionalizacije socialnega dela.

#### SUPERVIZIJA IN SORODNE METODE VODENEGA UČENJA ALI POMOČI STROKOVNJAKOM

Če upoštevamo vse značilnosti, ki razlikujejo profesijo od poklica, denimo teoretično znanje, profesionalna etika, strokovna avtoriteta, jasno opredeljene kompetence, odločanje za kvaliteto storitev med alternativnimi možnostmi, posebna profesionalna kultura in podobno, je očitno, da so neobhodne metode, ki pomagajo vzdrževati ustrezno strokovno raven pri opravljanju storitev. To nedvomno še najbolj velja za tiste storitve, ki delujejo s pomočjo tesnih interakcij, ki jih profesionalci razvijajo z uporabniki.

- *Konzultacija* je proces interakcije med dvema profesionalcema ali več. Konzultant je specialist na nekem določenem področju, drugi strokovnjak pa potrebuje njegovo pomoč pri reševanju tekočih delovnih problemov, ki jim sam ni kos, a sodi, da bo konsultant našel ustrezne odgovore (CAPLAN 1970).

- *Evalvacija* je presoja ali ocena rezultatov opravljenega dela s pomočjo jasnih, vnaprej določenih kriterijev. Z evalvacijo se sklene vsak delovni proces v socialnem delu. Tako

lahko praktična spoznanja in konkretne izkušnje vplivajo na izboljševanje kvalitete strokovnega dela. Tudi v supervizijskem procesu sta nujni vmesna in sklepna evalvacija.

- *Timska konferenca*. Teamsko delo je delo v skupini strokovnjakov različnih profilov (lahko tudi prostovoljcev), kar omogoča obravnavo problemov iz različnih zornih kotov. Člani tima si v vsakem konkretnem primeru zastavijo skupen cilj in razpravljajo o možnih načinih za njegovo doseganje. Pri tem vsak član sodeluje s svojo specifično nalogo. Odločitve tima so skupne, sprejemajo se na konferenci in vsak član prevzema odgovornost zanje.

V socialnem delu je timsko delo že dolgo uveljavljeno in relativno dobro razvito tudi pri nas, vendar nikakor ne more nadomestiti supervizije.

- *Kadrovski razvoj (staff development)* pomeni dejavnosti in programe organizacije, s katerimi se povečuje sposobnost delavcev za izpolnjevanje trenutnih in prihodnjih delovnih zahtev na pomembnejših delovnih mestih. Navadno gre za kratke oblike usposabljanja na delu, posredovanje ustreznih informacij, skupinske sestanke, posvete z zunanji konzultanti in druge oblike (BAKER 1991).

- *Terapija* je sistematičen proces in dejavnost, katere cilj je zdravljenje, lajšanje bolezni, nesposobnosti ali problema. V socialnem delu pogosto uporabljamo ta pojem kot sinonim za psihoterapijo, psihosocialno terapijo ali skupinsko terapijo (*ibid.*). Tovrstne terapije se od supervizije razlikujejo po tem, da pri delu s klientom vedno iščemo odgovore na vprašanje, zakaj se je kaj zgodilo, kakor se je, pri superviziji pa je pomembno razpravljati o tem, kaj (konkreten dogodek) se je zgodilo in kako (ravnanje, vedenje, emocije) je vse potekalo.

- *Svetovanje* je proces usmerjanja posameznikov, družin, skupin in skupnosti z dajanjem nasvetov, odpiranjem različnih možnosti, s pomočjo pri opredeljevanju ciljev in dajanjem potrebnih informacij (*ibid.*).

- *Pripravnništvo*. Tu gre za uvajanje novincev v delo, ki poteka v instituciji, in seznanjanje z delovnimi zahtevami na konkretnem področju. Pri vodenju pripravnikov se mentorji navadno ne ukvarajo s pomočjo za razvijanje profesionalnih vlog in profesionalnega vidika osebnosti.

• *Strokovni nadzor* je sistematičen pregled strokovnega dela institucije, tima ali posameznega strokovnjaka. Ta pregled opravi skupina pooblaščenih strokovnjakov, ki jih za konkretno nalogo posebej imenuje pristojni upravni organ. Strokovni nadzor se navadno odredi na zahtevo uporabnikov.

### POGOJI ZA SUPERVIZIJO

Da bi lahko supervizija optimalno pomagala strokovnjaku ohranjati in razvijati profesionalne in osebne potenciale, je treba zagotoviti določene pogoje. Supervizija je kontinuiran učni proces, zato mora trajati določeno obdobje in potekati po jasno vnaprej določenemu načrtu. Za supervizijo moramo imeti na razpolago dovolj časa, primerne prostore, usposobljene in motivirane sodelavce in podobno.

• *Povezava med delom in učenjem.* V supervizijskem odnosu vedno obravnavamo konkretno izkušnjo iz profesionalne situacije, pri čemer supervizor pomaga strokovnjaku razumeti, kako je ravnal in kaj je njegovo ravnanje pomenilo. Iz tega sledi, da v supervizijskem procesu ne morejo sodelovati osebe, ki pri delu nimajo neposrednega stika z ljudmi.

Dogajanje v superviziji v bistvu preslikava dogajanje v praksi in odnos med supervizorjem in supervizantom pogosto pomeni ponovitev odnosa, ki se je bil vzpostavil med socialnim delavcem in stranko (paralelni proces).

• *Usposobljen supervizor.* Za opravljanje svojega poslanstva supervizor nedvomno potrebuje primerno znanje, ustrezne izkušnje, določene osebne kvalitete in pedagoške sposobnosti. Biti supervizor pomeni priložnost za razvijanje sposobnosti za vodenje sodelavcev pri učenju in ravnanju ob delu (HAWKINS, SHOHE 1990).

Lastnosti dobrega ali kar „idealnega“ supervizorja so:

- znanje in izkušnje v vodenju,
- izkušnje v poučevanju,
- sposobnost usposabljanja za praktično delo,
- sposobnost dajanja potrebnega supporta,
- komunikacijske izkušnje,

• sposobnost istočasne uporabe znanja in izkušenj stroke socialnega dela (PETTES 1979).

Od osebnih kvalitete, ki naj bi jih imel supervizor, avtorji najpogosteje navajajo empatijo, razumevanje, brezpogojno pozitivno naravnost, umirjenost in prijaznost.

Različne vloge, strnjene v vlogi supervizorja, so: učitelj, ocenjevalec, svetovalec, kolega, tehnično izurjeni praktik (HAWKINS, SHOHE 1992).

• *Motivirani supervizanti.*<sup>3</sup> Supervizant je strokovnjak, ki je vključen v supervizijski proces, v katerem se uči za delo in spoznava samega sebe v profesionalnih vlogah. Sam je odgovoren za vsebino supervizije, ker prinaša gradivo, in tudi za rezultate svojega učenja. Supervizant mora dosledno upoštevati pogoje, ki jih je sprejel ob sklenitvi supervizijskega dogovora.

• *Varna klima.* Prva in zelo pomembna stopnja v učnem procesu je psihološka varnost in stopnja zaupanja. Seveda pa je občutek varnosti individualen. Med vsemi udeleženci v supervizijskem procesu je treba vzpostaviti zaupnost, sicer ne moremo pričakovati odkrite in poglobljene razprave o vprašanih, ki se nujno dotikajo tudi osebnosti supervizanta. Brez razkrivanja osebnosti ni dobre supervizije, zavarovana pa mora biti zasebnost vseh udeležencev, tudi strank, ki posredno sodelujejo v superviziji.

• *Zagotovljen primeren prostor.* Supervizijsko delo je vedno intenzivna interakcija med dvema človekoma (supervizor in supervizant) ali več ljudmi (supervizor in skupina supervizantov), zato ne sme biti moteno. Prostor za delo naj bo stalen, brez telefona in obiskovalcev.

• *Določen čas.* Izkušnje kažejo, da je treba imeti za obravnavo supervizijskega primera na razpolago približno tričetrt ure. K temu moramo dodati še nekaj minut (5 do 15) za uvodno ogrevanje in refleksijo prejšnjega srečanja (15 minut do pol ure) in čas za sklepno evalvacijo ob koncu srečanja (približno 15 minut).

To pomeni, da je treba vnaprej načrtovati uro in pol do dve uri časa za vsako supervizijsko srečanje, poleg tega pa računati tudi na čas za priprave, ki so potrebe za oba oziroma za

<sup>3</sup> Odločili smo se za uporabo termina, ki se je uveljavil na Nizozemskem, ker je enostaven in opredeljuje vlogo osebe, ki se uči s pomočjo supervizijskega procesa.

vse sodelujoče in zahtevajo dvakrat toliko časa kot sama supervizijska seansa.

- *Dogovorjen institucionalni okvir.* Supervizije si ni mogoče predstavljati brez vnaprej jasno opredeljenega dogovora med vsemi akterji, pri čemer je pomembno sodelovanje vodstva institucije, v kateri supervizija poteka. Čas, ki ga posamezen strokovnjak porabi za supervizijo, je treba upoštevati kot del rednega delovnega časa, saj gre za vlaganje v boljše in kvalitetnejše strokovno delo. Strokovni vodja institucije je dolžan zagotoviti možnost supervizije vsem strokovnim delavcem, ki jo želijo in potrebujejo. Ponekod se je uveljavila praksa, da lahko strokovni vodja od delavca zahteva, da sprejme supervizijo, če vidi, da kvaliteta njegovega dela upada.

- *Potrebna finančna sredstva.* Supervizijsko delo je strokovno zahtevno in odgovorno in se navadno vrednoti kot pedagoško delo na višji stopnji zahtevnosti. Za plačilo zunanjih supervizorjev je treba torej vnaprej zagotoviti ustrezna finančna sredstva.

### VSEBINA SUPERVIZIJE

Vsak človek ima svoj način reagiranja na različne življenjske situacije, ki se je izoblikoval v specifičnih življenjskih okoliščinah. Ta način reagiranja se ponavlja kot vzorec vedenja in se kaže tudi v profesionalnih odnosih. Ta vedenjski vzorec je lahko pri delu moteč in negativno vpliva na percepcijo profesionalca.

Denimo, da gre za socialno delavko, pri kateri se kaže problem identitete. V profesionalnem odnosu bo to pomenilo, da ne zmore postaviti jasnih meja med tistim, kar je ona sama, skupaj s svojimi potrebami in problemi, in tistim, kar je stranka in njen problem. Prevelika identifikacija s stranko in njenim problemom lahko zaslepi socialno delavko in jo ovira pri trezni presoji položaja.

Take neustrezne vedenjske vzorce, ki negativno vplivajo na opravljanje profesionalnih vlog, lahko supervizija pomaga korigirati, saj je supervizija učenje, učenje pa je spreminjanje. Ali bodo spremembe zajele tudi področje osebnega življenja, supervizor prepušča odločitvi samega supervizanta. Vsekakor pa kontinuirana in dobro vodena supervizija omogoča osebno rast, razvoj profesionalca in njegovo

strokovno dozorevanje. Da bi do tega prišlo, mora supervizija potekati kot proces, v katerem ima supervizant dovolj časa in možnosti, da se sooči sam s seboj in se nauči prepoznavati v „ogledalu“, ki mu ga kaže supervizor.

Bistvo supervizije je učenje s pomočjo izkušnje in reflektiranja te izkušnje. Gre torej za eksperimentalno učenje, pri katerem mora biti supervizant polno udeležen in ki prinaša tudi frustracije. Pri superviziji se razkriva notranji del osebnosti, ki je isti v privatnem in profesionalnem življenju, kadar odnosi do strank, študentov, sodelavcev niso površni in formalni.

Vsebina supervizije je odvisna od cilja, ki ga udeleženci zastavijo na začetku procesa. Usmerjena je lahko na osebo, torej supervizanta, na delo oz. konkretno nalogo ali na metodo dela, ki jo supervizant uporablja, a bi rad izboljšal delovne rezultate (na primer socialno delo s skupino). Ne glede na usmeritev supervizije pa mora supervizor upoštevati tri vidike, ki so pomembni za supervizanta in njegovo delo:

- a) sposobnost videnja vsebine, ciljev in rezultatov dela,
- b) metodološko sposobnost,
- c) osebno, emocionalno doživljanje delovnih situacij.

Vsak problem, situacijo ali gradivo, ki ga v superviziji obravnavamo, je treba analizirati na treh ravneh: kognitivni, vedenjski in emocionalni.

Supervizijski učni proces poteka po določenih fazah, od katerih je vsaka usmerjena k določenemu področju. Kljub temu so ves čas navzoči nekateri elementi, ki pripomorejo k učenju. To so refleksija, problematizacija, konkretizacija in generalizacija.

- *Refleksija* pomeni učenje ob analizi lastnih izkušenj. Supervizor usmerja supervizanta, da sistematično opiše svojo izkušnjo in ob tem pride do novih spoznanj. Supervizor je ob tem nekakšno „tretje oko“, ki določeno izkušnjo vidi bolj objektivno, jo pomaga analizirati in razumeti in tako pripomore k učenju supervizanta.

- *Problematiziranje.* V razpravi se analizirajo različni vzroki in vplivi, ki so sodelovali v konkretni izkušnji in pripomogli k novemu znanju. Pri tem upoštevamo in analiziramo dejavnike na mikro, mezo in makro ravni in

njihovo povezanost v specifičen sistem. Tu se pojasnjujejo protislovja med ravnmi znanja, vedenja in čustvovanja. Pri tem ne gre za iskanje rešitev, temveč za osvetlitev dejstev, ki pojasnjujejo problem.

- *Konkretizacija* pomeni zelo jasno osvetlitev objektivnih in subjektivnih dejstev, ki so bila opažena v konkretni situaciji. Gre za natančno analizo tega, kaj se je zgodilo, kakšno je bilo ravnanje udeležencev, kako je dogodek potekal in v čem je supervizijski problem.

- *Generalizacija* ali posplošitev je pomembna za sam proces učenja kakor tudi za to, da supervizija ne koristi le supervizantu v konkretni situaciji. Ob analizi vsake konkretne izkušnje lahko pridemo do novega splošnega spoznanja, ki ga lahko uporabimo v novih podobnih situacijah.

#### SUPERVIZIJSKI PROCES<sup>4</sup>

V supervizijskem procesu supervizor neposredno sodeluje s supervizantom oziroma supervizanti (kadar gre za skupinsko supervizijo). Posredno pa je udeležena tudi stranka in celotno delovno okolje supervizanta. Ker gre za obravnavo konkretnih situacij iz delovnega življenja, supervizant natančno opiše dogodek, svoje interakcije s stranko, strankine in svoje reakcije, čustva in tisto, kar doživlja kot problem. Seveda mu supervizor z vprašanji pomaga, da je opis dogodka čimbolj natančen.

Rekli smo že, da je supervizija sistematičen in kontinuiran proces, ki traja določeno obdobje. Holandski model zahteva dvajset supervizijskih sestankov, ki potekajo na vsaka dva tedna, kar pomeni, da proces traja leto dni, skupaj s prekinitvami med dopusti in prazniki.

Sistematičnost procesa zagotavljajo vnaprej opredeljene delovne faze. Te so: predhodna, uvajalna ali začetna, srednja ali delovna, vmesna evalvacija in sklepna faza s slovesom, ki ji sledi sklepna evalvacija (LUTTKINHOLT 1987). Vsako od navedenih faz si bomo ogledali malo pogloblje.

#### PREDHODNA FAZA

To je priprava na supervizijo, v kateri oba oziroma vsi udeleženci zberejo informacije o

superviziji, o supervizorju, o instituciji, v kateri supervizant dela, in se dogovorijo za začetek in pogoje supervizije.

Supervizor se v tej fazi prvič sreča s supervizantom, ga seznanja s cilji supervizije, z različnimi načini supervizijskega dela, s kriteriji za presojo uspešnosti supervizijskega procesa, s potekom tega procesa in z njegovimi pravicami in dolžnostmi. Po informacijah, ki jih zbere o področju dela in supervizantovi instituciji, se odloči, ali bo vlogo supervizorja v konkretnem primeru sprejel ali ne (če ne poznamo okoliščin, v katerih supervizant dela, supervizija ne more biti kvalitetna). Zbere tudi osnovne informacije o supervizantu in poskuša z njim uskladiti čas za supervizijske sestanke ali vsaj za prvi sestanek.

Supervizant v tej fazi potrebuje nekaj spodbud, da se dokončno odloči za supervizijo, in nekaj usmeritve, da bo znal čim bolj stvarno zastaviti cilje, ki jih želi s supervizijo doseči. Pri tem je seveda pomembno, koliko predhodnih informacij ali izkušenj z metodo supervizije ima. Seveda so zanj pomembni tudi podatki, ki jih dobi o bodočem supervizorju po neformalni poti, denimo od njegovih prejšnjih supervizantov, študentov in podobno.

#### UVODNA ALI ZAČETNA FAZA

Ta faza obsega dve ali tri seanse in je zelo pomembna za ves nadaljnji proces. V njej je treba določiti pravila sodelovanja in jih sprejeti. Najpomembnejši cilj te faze je sprejem supervizijskega dogovora ali delovnega načrta. Prav tako morata v tej fazi udeleženca spoznati drug drugega, okoliščine, v katerih poteka delo supervizanta, potek učenja s pomočjo supervizije, njene cilje in možnosti.

Supervizijski dogovor se opravi v pisni obliki in mora vsebovati natančno določena pravila sodelovanja in konkretizacijo vseh pogojev, ki morajo biti zagotovljeni za uspešen potek supervizijskega procesa. Sem sodijo kraj sestankov, dnevi in ure supervizijskih srečanj, trajanje vsake seanse in trajanje supervizijskega procesa v celoti, način obveščanja v primeru, da eden ali drugi ne bo mogel priti na dogovorjeni sestanek ali da supervizant ne bo pravočasno vnaprej poslal gradiva. Okvirno se

<sup>4</sup> Pri opisu supervizijskega procesa se najbolj naslanjamo na knjigo Ann Luttkinholt (gl. literaturo).

vneprej določi tudi čas za vmesno evalvacijo in opredeli njene cilje in vsebino.

Pri tem je pomembno, da supervizor in supervizant o vseh podrobnosti razpravljata in se z vsem vneprej strinjata, šele nato podpišeta supervizijski dogovor. Dobro je, če so v supervizijskem dogovoru zapisani konkretni cilji supervizanta in ne cilji supervizije na sploh. Seveda pa to pomeni, da mora supervizant do sklenitve dogovora opraviti že nekaj dela in se zavedati, kje mu lahko supervizija pomaga, da bo bolj in lažje opravljal svoje profesionalno poslanstvo. Cilji učenja niso statični, temveč se v procesu spreminjajo in prilagajajo, zato jih je treba obravnavati fleksibilno.

Obe vlogi, tako supervizorja kot supervizanta, morata biti v dogovoru jasno opredeljeni.

Namesto supervizijskega dogovora ponekod raje uporabljajo termin delovni načrt, ker zveni manj togo. Vsekakor pa mora biti tudi delovni načrt rezultat jasnega medsebojnega dogovora in pripravljen v pisni obliki, da je obojestransko obvezujoče.

Delovni načrt ali supervizijski dogovor v pisni obliki je smiseln tudi zaradi supervizantove delovne organizacije. Iz njega se namreč lahko razbere, da gre pri superviziji za resno delo, ki ga mora organizacija šteti kot delovni čas. Vendar načrt ni dokument, ki bi ga kazalo predložiti vodjem ali kadrovske službi, saj vsebuje preveč občutljiva vprašanja, ki bi jih lahko kdo tudi zlorabil.

Medsebojno spoznavanje je pomembno, saj se s supervizijo začne proces sodelovanja, ki bo nekaj časa trajal, med sodelujočima ali skupino sodelujočih pa se bo vzpostavil osebni odnos, ki bo podlaga za supervizantovo učenje o svojem delu in o samem sebi. Šele ko se nekoliko spoznata, lahko akterja ugotovita, ali bosta lahko uspešno sodelovala v supervizijskem procesu ali pa imata vtis, da to ne bo mogoče.

Če je ob začetnih pogovorih prišlo na dan nekaj, česar drugi nikakor ne prenese (denimo nacionalistična miselnost ali kaj podobnega), je lahko to precejšnja ovira za sodelovanje, tudi če ni v neposredni zvezi z delom, ki ga opravlja supervizant. Preden se v takem primeru supervizor in supervizant odločita, da sodelovanja ne razvijeta, je vsekakor smiselno

natančno razpravljati o sporni temi in se šele nato, če ugotovita, da ovira še obstaja, dogovoriti o pretrganju razmerja. Zavedati se moramo, da si socialni delavci ne moremo izbirati strank, in v praksi se pogosto dogaja, da se soočamo z miselnostjo, predsodki in naravnostjo, s katero se osebno ne moremo strinjati, vendar nas to praviloma ne sme odvrniti od dela s takim človekom.

Supervizor v tej fazi supervizantu natančno opiše proces učenja s pomočjo supervizije in osebni stil, ki ga pri tem uporablja. Kljub temu, da o supervizijskem procesu, metodi, tehnikah, modelih in podobnem obstajajo dognanja, ki jim lahko rečemo teoretska, je vendar osebnost supervizorja zelo pomembna, ker določa njegovo osnovno naravnost pri supervizijskem delu. Temeljna razlika je v tem, ali supervizor uporablja direktiven ali bolj permisiven pristop; vsak od njiju ima svoje prednosti in tudi slabosti. Pomembno je, da se tega oba zavedata in s tem soglašata. Če pa supervizant zase ve, da ne more učinkovito delovati, kadar je voden permisivno, lahko predlaga direktiven pristop.

Supervizor mora poznati svoj specifičen stil učenja in mora čimprej prepoznati tudi supervizantov stil. Stil učenja vpliva na način pridobivanja izkušenj in ravnanje z njimi; je zelo pomemben pogoj za samostojno učenje.

Supervizorjeva naloga je tudi, da že na začetku zagotovi ustrezne pogoje za učenje, kot so varnost, odkritost, stvarnost in primeren prostor. Vzdušje na prvih sestankih mora nakazati način nadaljnega dela, pri čemer je najpomembnejše zaupanje.

Za supervizorja je v tej fazi nevarno, da se oprime vprašanj, ki jih supervizant postavi najprej, in ostane zgolj pri njih, ali da vstopi v supervizijo z listo „klasičnih“ vprašanj, ki se najpogosteje pojavljajo v praksi in jih poskuša vsiliti supervizantu kot relevantna. Supervizor se mora naučiti, da vstopa v vsak supervizijski odnos popolnoma neobremenjen, prisluhne vsakemu supervizantu posebej in se odziva na njegova konkretna učna vprašanja.

Supervizant zlasti razmišlja o sebi, svojem delu, svojem odnosu do njega in do ljudi, s katerimi dela. Poskuša ugotoviti, katere delovne situacije so zanj obremenjujoče, mu puščajo občutek nelagodnosti in nezadovoljstva, in



katere ga osrečujejo. Vse to je pomembno za formuliranje ciljev supervizije in za zastavljanje konkretnih supervizijskih vprašanj, ki jih bosta s supervizorjem na srečanjih razčlenjevala. Seveda supervizor sodeluje tudi že pri postavljanju supervizijskih ciljev in vprašanj in skrbi, da bi ne bili zastavljeni nerealno.

#### SREDNJA ALI DELOVNA FAZA

V tej, osrednji fazi supervizijskega procesa gre v bistvu za nadaljevanje začetne faze in za uporabo rezultatov, ki iz nje izhajajo. Prehod iz začetne v delovno fazo je skoraj neopazen, saj gre za nadaljevanje procesa, ki se je že začel. Najpomembnejša razlika je v tem, da so se v uvajalni fazi supervizijska vprašanja evidentirala, nizala, sedaj pa jih sodelujoči pozorno in poglobljeno obravnavajo.

Delo poteka s pomočjo zgodb, podrobnih opisov konkretnih situacij iz delovnega okolja supervizanta in delovnih oziroma supervizijskih vprašanj, ki jih postavi supervizant, da bi se s pomočjo supervizijske analize nekaj naučil.

Supervizant v tej fazi že zna uporabljati možnosti, ki jih daje supervizija, in jo asimilirati v svoje profesionalno življenje.

V srednji fazi supervizor in supervizant tudi dopolnjujeta delovni načrt, saj sta v dotedanjem sodelovanju spoznala nova področja, ki jih bo treba obravnavati.

#### VMESNA EVALVACIJA

Vmesna evalvacija je namenjena natančnemu pregledu vsega, kar se je supervizant dotlej že naučil, in evidentiranju tistega, kar je še ostalo. Zato je tudi primerno, da se vmesna evalvacija opravi okoli desetega supervizijskega srečanja, ko je del skupne poti že prehojen in je je polovica še pred njima. To pomeni, da ni še nič zamujeno. Vmesna evalvacija ni posebna faza v supervizijskem procesu (čeprav jo zaradi njene pomembnosti posebej poudarjamo), temveč se opravi na eni ali dveh rednih supervizijskih sestankih v srednji fazi.

Na vmesno evalvacijo se pripravi tako supervizant kakor tudi supervizor, s tem da pripravita pisno poročilo. V njem je pregled vsebine supervizije, na začetku zastavljenih ciljev in ocena tega, koliko so bili doseženi.

Drug, ne manj pomemben del poročila pa zajema presojo supervizijskega procesa in analizo odnosov med supervizorjem in supervizantom in v skupini supervizantov (kadar gre za skupinsko supervizijo). V poročilu mora biti zelo jasno navedeno, česa se je supervizant na novo naučil o svojem delu in o sebi. Evalvacija je tudi priložnost, da partnerji izrazijo nezadovoljstvo z doseženim in se ob tem dogovorijo, kako naprej. Do konca procesa morata akterja posvetiti vso pozornost prav tistemu, kar je ostalo odprto, bodisi v vsebini ali pa v odnosu, da bi bili tako doseženi vsi zastavljeni supervizijski cilji.

Seveda pa je pomembno tudi vprašanje kriterijev, s katerimi supervizor ocenjuje uspešnost supervizantovega učenja. Dobro je, da so čim bolj objektivni, jasni in znani tudi supervizantu, hkrati pa se pri tako tesnem medsebojnem sodelovanju pri vrednotenju ni mogoče povsem izogniti subjektivnosti.

#### SKLEPNA FAZA

To je obdobje — tri ali štiri seanse — poslopnega končevanja supervizijskega procesa. Ker je bilo sodelovanje intenzivno in se je razvilo tudi v osebni odnos, procesa ne moremo kar v trenutku prekiniti.

V sklepni fazi ni prostora za odpiranje novih vsebin in vprašanj, temveč le za analizo tistih, ki so že bila obravnavana. Supervizor v tej fazi poda dokončno oceno uspešnosti supervizije (v skladu z jasnimi kriteriji), supervizant pa ima možnost, da ugovarja oziroma pove svoje mnenje. Pomembno je, da lahko supervizant svojo izkušnjo supervizije poveže s supervizorjevo oceno in da mu oboje pomaga pri nadaljnjem učenju in delu.

V tej fazi je prav tako pomembno, da supervizor nakaže supervizantu poti in možnosti za nadaljnje učenje brez supervizije. Škoda bi namreč bilo, če bi supervizant vse tisto, česar se je naučil v letošnjem procesu, opustil in ponovno zapadel v rutino delovnega vsakdana. Supervizor ga lahko spodbudi za redno in sistematično analiziranje svojega dela, za pisanje dnevnika z refleksijami, za vključitev v intervizijsko skupino in podobno.

Pred slovesom je treba omogočiti, da vsak udeleženec reče vse, kar misli in čuti, saj

pozneje za to ne bo več priložnosti. Le tako bodo imeli vsi občutek, da je sodelovanje zares končano in da se ti ljudje verjetno ne bodo nikoli več srečali na tak način.

#### SKLEPNA EVALVACIJA

Za sklepno evalvacijo supervizant pripravi pisno poročilo, v katerem odgovori na vprašanja, ki jih pred tem formulirata s supervizorjem. Ta vprašanja obsegajo naslednja področja: kaj sem se naučil v vlogi supervizanta, kaj sem se naučil novega za svojo profesijo, kaj sem se naučil novega o sebi, kakšen je bil delovni proces v superviziji, kaj sem se naučil od ostalih udeležencev — supervizorja in drugih supervizantov —, kaj so se naučili drugi od mene in podobno.

Sklepna evalvacija daje sodelujočim priložnost, da še enkrat z rahle distance premislijo o kompleksnem dogajanju med supervizijo, o vsem, kar se je v tem času zgodilo, in kaj to pomeni za njihovo delo in zanje osebno.

#### VRSTE SUPERVIZIJE

Tukaj ne bomo razpravljali o različnih modelih supervizije, ki so, kot smo že rekli, odvisni od modela obravnave, ki se uporablja v praksi, temveč le o bistvenih značilnostih individualne, skupinske ali timske supervizije in intervizije.

- *Individualna supervizija.* Gre za razmerje med supervizorjem in posameznim supervizantom. Ker individualna supervizija omogoča poglobljeno obravnavo supervizantovih vprašanj, jo zelo priporočajo, kadar gre za študenta na praksi, za pripravnika ali za strokovnjaka, ki se uvaja v delo na novem strokovnem področju. Poglobljen in razumevajoč odnos, ki se vzpostavi med supervizorjem in supervizantom, je lahko tudi vzor za odnos med socialnim delavcem in stranko pri delu s posameznikom.

- *Skupinska supervizija.* Supervizijske skupine so praviloma manjše, ker je lahko le tako vsak supervizant deležen pozornosti, ki jo potrebuje za učenje. Na Nizozemskem (LUTINKHOLT 1989) najbolj priporočajo skupine, kjer

supervizor dela s tremi supervizanti. Kot velja pri skupinskem delu nasploh, je tudi tukaj pomembno, da supervizor najde ravnovesje pri tem, koliko pozornosti posveti posameznim članom skupine in skupini kot celoti. Vsekakor pa je skupina s svojo dinamiko tudi svojevrsna priložnost za učenje, saj supervizanti spoznavajo skupinsko dinamiko in se lahko učijo drug od drugega, prepoznavajo vzorce svojega vedenja v vedenju kolegov, se identificirajo z njihovimi problemi in dilemami in skupaj iščejo rešitve s pomočjo supervizorja.

- *Timska supervizija.* Od skupinske supervizije se timska razlikuje po tem, da gre pri timu za skupino ljudi, ki tesno sodelujejo pri delu in imajo že vzpostavljene medsebojne odnose. Upoštevati je treba specifičnosti timskega dela in delitev vlog v njem, pa tudi dejstvo, da supervizijo potrebujeta tako vsak posamezni član kakor strokovna skupina v celoti.

- *Intervizija.*<sup>5</sup> Intervizija je metoda učenja, pri kateri mala skupina kolegov s približno enako stopnjo strokovne usposobljenosti in delovnih izkušenj daje supervizijo drug drugemu s pomočjo vprašanj, ki se porajajo v njihovem delovnem okolju. Intervizija je torej vrsta supervizije, v kateri nobeden od sodelujočih ne prevzame stalne vloge supervizorja (HANEKAMP 1992).

- *Diadna supervizija.* To je vrsta supervizije, ki jo dajeta drug drugemu strokovnjaka, ki opravljata podobno delo. Pri tem se redno srečujeta in izmenjujeta vlogi supervizorja in supervizanta. Vsak pripravi gradivo in daje drugemu povratno informacijo. Ni nujno, da so njuno znanje in izkušnje na isti ravni. Evalvacija in upravni nadzor sta iz tega odnosa izključeni (GOULD 1978).

#### SUPERVIZIJSKI SESTANEK

Ker je supervizija sistematičen proces, katerega cilj je učenje, mora biti strukturirano tudi vsako srečanje sodelujočih. Na supervizijska srečanja se morata dobro pripraviti tako supervizant kot supervizor, saj sta za rezultate supervizije odgovorna oba.

<sup>5</sup> Termin so izoblikovali Nizozemci. V anglosaški literaturi najdemo sinonim „peer supervision“ ali supervizija med kolegi. To vrsto supervizije lahko brez večjih predhodnih priprav in stroškov takoj vpeljemo v našo prakso. Potrebno je le krajše usposabljanje vseh, ki želijo sodelovati, zagotovitev spremljanja njihovega dela (supervizija) in odločitev, da je intervizija sestavni del profesionalnega delovanja.

Supervizant se pripravi tako, da vnaprej premisli o vsebini, ki jo bo prinesel na naslednje srečanje. Pripraviti mora torej „zgodbo“ z natančnim, jasnim in jedrnatim opisom konkretne situacije in svoje izkušnje; iz tega izhaja supervizijsko vprašanje. Vse to napiše in posreduje supervizorju skupaj s poročilom o pretekli supervizijski seansi.

Priprava supervizorja obsega pozorno branje lastnih zapiskov (ali pregled posnetega gradiva) in supervizantovega poročila s prejšnjega sestanka, kakor tudi oblikovanje vprašanj za refleksijo prejšnjega srečanja. Drugi del priprave pa vsebuje seznanitev z zgodbo in novim supervizantovim vprašanjem, razjasnitev tega vprašanja in pripravo vprašanj za analizo situacije.

Supervizijski sestanek je navadno sestavljen iz naslednjih elementov:

a) *Kratka osvetlitev trenutne situacije in počutja sodelujočih.* Pomembno je, da na supervizijskem srečanju supervizor da priložnost supervizantu ali supervizantom, da povedo kaj o svojem trenutnem počutju. To jim pomaga, da „vstopijo v supervizijo“, se sprostijo in pozabijo na večje ali manjše probleme in zadrege, ki bi jih sicer ovirale pri učenju.

b) *Razprava o poročilih s prejšnjega srečanja.* Tu ne gre za nizanje dejstev o dogajanju na prejšnjem srečanju, temveč za ugotavljanje posledic, ki jih je imelo to dogajanje za supervizante. Supervizor je pozoren na to, ali je supervizant nova spoznanja povezal s prejšnjimi in ali je prepoznal podobne vzorce v prejšnjih situacijah. Supervizor ob tem spoznava učni stil supervizanta in je pozoren na dobljene rezultate. Dobra razprava o dogajanju na prejšnjem srečanju je lahko v nekem smislu žetev „posevkov“ preteklih srečanj.

c) *Dogovor o vsebini srečanja.* Supervizor lahko ponudi supervizantu tri alternativne možnosti za delo na vsakokratnem srečanju. Prva je obravnavanje zgodbe in vprašanja, ki ju je za sestanek pripravil supervizant. Druga možnost je analiza okoliščin, ki so povzročile trenutno nezadovoljstvo (lahko tudi zadovoljstvo!) supervizanta, da mu lahko supervizor pomaga „predelati“ trenutna čustva in vzpostaviti ustrezno distanco do dogodka, ki je

vplival nanj. Tretja možnost je v tem, da se vrnejo na vsebino zadnjega srečanja, če se je ob analizi poročil pokazalo, da so ostale še kakšne nejasnosti. Med temi možnostmi naj izbere sam supervizant v skladu s tem, kar je zanj trenutno najbolj pomembno.

d) *Predstavitve in obravnava vsebine.* Ne glede na izbrano temo je naloga supervizorja, da ves čas zagotavlja jasnost dogajanja, kar lahko doseže z dodatnimi vprašanji supervizantu in tako da ga spodbuja k nadaljnjim pojasnilom, svoje razumevanje pa lahko preverja tudi s povzemanjem tistega, kar je bilo rečeno. Pozorno posluša supervizantovo zgodbo, razmišlja skupaj z njim in vse to povezuje s prejšnjimi spoznanji.

Supervizor je v neprestanem dialogu s supervizantom in je hkrati pozoren tudi na neverbalne reakcije, ki spremljajo njegovo pripoved. Ta dialog je zavesten, premišljen in usmerjen k spobujanju supervizantovega nadaljnega učenja in notranjega dialoga, ki bo to omogočil. Karkoli supervizor reče, stori, ali pa tudi ne izreče in ne naredi, pelje k določnemu rezultatu. Včasih je bolje, če supervizor svoje reakcije ne pokaže, temveč prepusti supervizantu, da sam pride do novih spoznanj in povezav.

Pomembno vlogo pri opazovanju in poslušanju supervizanta ima tudi intuicija. Supervizor mora vključiti vse čute, ki bodo znatno dopolnili razumevanje celotne situacije. Poleg tega pa mora biti supervizor pozoren tudi na pravičen potek supervizijskega pogovora.<sup>6</sup>

e) *Refleksija srečanja.* To je trenutek, v katerem lahko vsak udeleženec pove svoje občutke o tem, kar se je na srečanju dogajalo. Pomembno je, da lahko vsak od udeležencev izrazi svoja individualna opažanja in čustva, ki so spremljala dogajanje. Včasih so zelo dragocena opažanja opazovalcev, ki so bili samo posredno udeleženi, so pa lahko zato več opazili.

f) *Dogovor o naslednjem srečanju.* Določiti je treba dan in uro srečanja, vsebino pa je bolje prepustiti aktualnim vprašanjem, ki jih bo vnaprej pripravil supervizant, nerazrešenim problemem s prejšnjega srečanja ali pa trenutnemu supervizantovemu problemu.

<sup>6</sup> Iz opisa dogajanja je razvidno, da je supervizijsko razmerje vzporedno profesionalnemu. Ravnanje supervizorja lahko pogosto primerjamo z ravnanjem socialnega delavca oziroma drugega pomočnika ljudem v stiski.

Kmalu po srečanju morata supervizant in supervizor vsak zase napraviti evalvacijo, vsak iz svoje vloge in svojega zornega kota. Ta evalvacija je pogled nazaj. Supervizantova evalvacija bo tema refleksije na naslednjem srečanju, supervizorjeva pa bo usmerjala njegovo vsebino in potek.

## DOKUMENTACIJA O SUPERVIZIJSKEM PROCESU

Ves supervizijski proces mora biti ustrezno dokumentiran, sicer se iz njega ne bi bilo mogoče učiti. Dokumentacija je lahko bodisi v klasični pisni obliki — zapiski, poročila, dnevniki in podobno — ali pa je podprta s tehničnimi pripomočki, kot so video ali tonski posnetki.

Morda je ravno sprotno in sistematično dokumentiranje dogajanja v zvezi s supervizijo tisti najmanj prijeten del tega dela, vendar je nujna sestavina procesa. Zapisovanje je nenadomestljiv učni pripomoček. Supervizant si mora znati utrgati čas zase, da razmisli o dogajanju in o svojem odnosu do njega, in si o tem napraviti zapiske. Vse to mora delati zase, zaradi svojega učenja, ne zato, da bi ustregel pričakovanju supervizorja. Kadar zapisujemo, navadno hkrati zbrano razmišljamo o preteklem dogodku, z distance tudi lažje vidimo povezave z drugimi situacijami in prepoznamo vzorce v svojem vedenju. Ker v procesu supervizije razpravljamo o vprašanih, kako se je kaj zgodilo, je prepuščano samemu supervizantu, da razmisli tudi o odgovorih na vprašanje, zakaj se mu je neka stvar pripetila, ali se mu večkrat dogaja, kje so notranji vzroki vsega tega. Sam bo odločil, ali bo o svojih odgovorih na ta vprašanja prihodnjič razpravljal ali ne; pomembno je, da odgovore išče zase, za svoje ravnanje in življenje.

Vprašanja, ki jih uporabljamo kot pripomoček za refleksijo, nam pomagajo, da identificiramo tudi čustva, ki smo jih doživljali v neki situaciji, pomen, ki ga je imel dogodek za nas, in kaj smo se iz njega naučili.

Za socialno delo imajo supervizijski zapiski še dodaten pomen. Gre za učenje ali kar trening kratkega in jasnega pisnega (in seveda tudi verbalnega) izražanja, brez dolgovernih opisov dogajanja in nerelevantnih podatkov. Supervizor o obširnih opisovanjih jasno pove,

da so odveč in da pogosto tudi zameglijo dejansko situacijo. Tako lahko s pomočjo supervizije razvijemo tudi sposobnost za jasno, kratko, vendar korektno poročanje o dogodkih iz profesionalnega življenja, kar je pomemben del strokovne komunikacije.

- *Supervizijsko poročilo.* Poročilo je sredstvo za intenziviranje supervizijskega procesa, saj pomeni pripravo na vsako naslednje srečanje in refleksijo preteklega. Refleksija pomeni sposobnost pogledati nazaj na proces, verbalizirati svoje vedénje in svoje odnose v njem, obuditi spomin na bistveno dogajanje in interakcije, zadržati srečanje v spominu in priti do celote zase in za druge. Z refleksijo pride supervizant do spoznanja, kaj določena izkušnja zanj pomeni, kaj se je iz nje naučil, in mu omogoča primerjavo z izkušnjo drugih udeležencev.

Poročilo je za supervizanta pripomoček za spremljanje učnega procesa. Ob pripravi poročila lahko supervizant poveže posamezna srečanja, spozna smer in preskusi doseganje ciljev supervizije. Zapiski so pomembni tudi za pripravo vmesne in sklepne evalvacije. Hkrati so poročila tudi evidenca supervizantovega dela in prisotnosti na seansah.

- *Pripomočki za tonsko snemanje* so v pomoč pri zapisovanju in reflektiranju, saj omogočijo ponovno poslušanje in možnost, da slišimo tudi tisto, kar smo prvič morda preslišali. To je pomembno za vse partnerje v superviziji.

Supervizant pa lahko s posnetki svojega dela s stranko (seveda ob doslednem upoštevanju načela profesionalne skrivnosti) tudi pripravi gradivo za naslednjo seanso. To daje supervizorju možnost živega vpogleda v supervizantovo strokovno ravnanje in tudi več priložnosti za razumevanje njegovih stisk.

Snemanje je z vidika supervizorja zlasti pomembno pri individualni superviziji, saj lahko „tretje uho“ razbije preveč domače vzdušje in zagotovi bolj kontrolirano in usmerjeno vodenje seanse. Posnetki so zelo uporabni za analizo supervizorjevih intervencij, vprašanj, reakcij in tudi reakcij supervizanta.

- *Video posnetki* so še nazornejši pripomoček za spremljanje učenja v supervizijskem procesu. Omogočajo podoživljanje in poznejšo analizo celotnega dogajanja, z vsemi verbalnimi in neverbalnimi reakcijami v njem.

Supervisor pa mora biti pozoren na to, da je lahko za nekatere supervizante opazovanje samega sebe neprijetna izkušnja, zato je primerno počasno in postopno uvajanje uporabe

videa. Pomembno je tudi, da imajo supervizanti možnost o tej svoji izkušnji pozneje govoriti in jo predelati.

## Literatura

- R. L. BAKER (1991), *Social Work Dictionary*. Silver Spring: NASW Press.
- L. M. BRAMMER (1993), *The Helping Relationship*. Boston: Allyn and Bacon.
- G. EGAN (1990), *The Skilled Helper*. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- D. FLEISHER, B. HADE CAPLAN, G. GOULD (1989), The Dyad Model of Supervision: A Case Study in a Staff-Faculty Counseling Center. *Research in Social Work Abstracts*, 3: 45-55.
- K. FORD, A. JONES (1987), *Student Supervision*. London: MacMillan.
- H. HANEKAMP (1992), *Intervision*. Hogeschool Nijmegen.
- P. HAWKINS, R. SHOHEI (1992), *Supervision in the Helping Professions*. Philadelphia: Open University Press.
- K. HESSEN (1989), Supervizija, proces učenja v dvoje. Hogeschool Nijmegen (preveden separat).
- A. KADUSHIN (1976), *Supervision in Social Work*. New York: Columbia University Press.
- A. LUTTINKHOLT (1987), *Leren onderwijzen*. Amsterdam: SARA.

refleksije o lastnem poklicnem delu, ki se odvija v simetrični komunikaciji med supervizorjem in supervizantom (v individualnem supervizijskem procesu), besedni v skupini strokovnih delavcev. Pomen je, da že opraviš praktično delo in začne razmišljati o tem, kako in zakaj delajo, kar delajo. Pripravljeni so se učiti novih odgovorov na stara vprašanja.

Supervizija se je razvila v tistih poklicnih segmentih, kjer je delo povezano z interdisciplinarnimi stiki z ljudmi v najrazličnejših delovnih kontekstih, ki jih pokrivajo medicina, socialna, vzgojno in izobraževalno dela. Najbolji pogoj, da govorimo o potrebnosti in možnosti supervizije, je ta, da se v teh segmentih od profesionalnega delavca pričakuje, da bo vplival na spremembe, pomagal pesemtnikom in skupinam, s katerimi dela, in pri tem dosegal vsaj določene ali vsaj postelakovane cilje.

Ker pri tako opredeljenem delu nikakor ne moremo doseči dokončne poklicne kompetence, saj se razmere v delovnem kontekstu stalno spreminjajo, in zaradi množice dejavnikov, ki vplivajo na izvajanje dela, strokovno dodiplomsko pr tudi podiplomsko pedagoško znanje ne zadolža.

S tem ne želim podcenjevati pomena obvladovanja stroke in strokovnih in teoretičnih znanj,

Urednik priročnika o superviziji G. Fatzer

(1990: 9-16), ki opisuje teoretske modele supervizije na različnih strokovnih področjih, meni, da sta za sodoben razvoj supervizijske misli značilni divergenčnost in razpolikost tako teoretskih izhodišč kot tudi njih izpeljanih praktičnih modelov supervizije.

Različnost je po njegovem mnenju razumljiva, saj je supervizija danes razvita ne le na področju medicine (psihiatrije) in psihoterapije, temveč tudi na področju socialnega dela in na nekaterih segmentih vzgoje in izobraževanja.

Supervizijski proces se kot metoda praktičnega učenja in poklicne refleksije vse bolj uveljavlja tudi v okviru uvajanja različnih inovativnih projektov.

Ne nazadnje igra vedno bolj pomembno vlogo pri oblikovanju in vodenju različnih delovnih skupin in profesionalnih splov in pri njihovem oporu. In slednje je tudi predmet razmišljanja v tem članku.

Teoretski okvir, ki so podlaga različnim modelom supervizijskih procesov, se razlikuje po tem, kakšno vlogo v tem procesu postavlja v ospredje.

