

SUPERVIZIJA V ORGANIZACIJAH

SUPERVISION IN ORGANIZATIONS

345

Wolfgang Knopf

Knopf@system.at

prevedla Jana Kocjančič

POVZETEK

Prispevek je namenjen v našem prostoru dokaj neopazni, a pomembni temi, ki govori o vlogi supervizije v organizacijah. Predstavi temeljne značilnosti in razlike med državnimi in zasebnimi organizacijami, kar vodi tudi k razlikam pri poteku supervizije v enih in drugih. V državnih oziroma javnih organizacijah v Sloveniji se supervizija izvaja pogosteje kot v zasebnih. Predstavljene so temeljne značilnosti organizacij, katerih poznavanje je ključno pri izvajanju supervizijskih procesov.

KLJUČNE BESEDE: *organizacijska kultura, analiza procesa, logike organizacije.*

ABSTRACT

The article addresses the subject of organizational supervision, a topic occasionally marginalized in Slovenia, yet of considerable importance. It presents the fundamental characteristics and distinctions between public and private organizations, delineating differences in the application of supervision within these domains. Notably, public organizations in Slovenia exhibit a higher prevalence of supervisory practices in comparison to their private counterparts. Additionally, the article represents foundational organizational characteristics deemed essential for the conduct of supervision processes.

KEYWORDS: *organizational culture, proces analysis, logic of organization.*

UVODNE MISLI

Živimo v visoko razviti družbi, družbi, za katero je značilno, da so njena področja življenja in dela organizirana oz. morajo biti organizirana. Organizacija je znak civilizacije in civilizacija pomeni brzdanje afektov in potreb. »Predelava« nasprotij in napetosti, ki se neizogibno pojavljajo v organizacijah (ustanovah), mora biti organizirana tako individualno kot družbeno. Organizacije so tisti prostori, kjer so družbena nasprotja, napetosti in izzivi očitni, vidni in s katerimi se je potrebno ukvarjati. Organizacije so hkrati hrbtenica naše družbe. Učinke, a tudi »neučinke« organizacij lahko doživljamo vsak dan. Vprašanja o tem, kakšno je njihovo delovanje, katere dinamike v njih so učinkovite in kaj vse vpliva na odnos med posameznikom in organizacijo, pa se žal še vedno preredko postavljajo. To pomembno znanje, razumevanje in vedenje žal še ni prodrlo v »kanon splošne izobrazbe«. Kar je skoraj osupljivo.

Supervizijo in kovčing danes razumemo kot svetovalno obliko v svetu dela oziroma v raznolikih delovnih okoljih. Odnosi med »osebo«, »delom« in »organizacijo« so v supervizijskih procesih v središču refleksije. Kakor vemo, ima supervizija teoretične in praktične korenine v socialnem delu in izobraževanju. Zato ne

preseneča, da so teoretične osnove za razumevanje »posameznika – osebe«, ki so sestavljene iz referenčnih teorij psihologije, pedagogike, sociologije, teologije in medicine, vsesplošno razširjene in dostopne. Na področju razumevanja »dela« in »organizacij« pa je drugače. Tukaj umanjkuje primerljive teoretične utemeljitve, čeprav se je potreba po znanju in razumevanju delovanja organizacij že marsikje uveljavila. Potreba po obravnavi spoznanj in ugotovitev znanosti o delu na superviziji in kovčingu je prepoznana in uveljavljena zlasti v zadnjem času.

Temeljno znanje o organizacijah, pomembno za supervizijo in kovčing na tem področju, v prispevku obravnavamo v sklopu treh pristopov.

Tudi ali prav zato, ker je znanje o organizacijah pomanjkljivo, se izraz uporablja na zelo nespecifičen način. Vendar intuitivno vemo, kdaj pridemo v stik z organizacijo. Kako se organizacije razlikujejo od drugih družbenih struktur, kot so skupine, družine itd.? Tudi če meje med njimi niso vselej jasno opredeljene, je poskus razmejitve vreden truda.

S prvim pristopom razumevanja in razmejitve se opremo na Niklasa Luhmanna (1964), razvijalca systemske teorije in socialne kibernetike. Po Luhmannu (prav tam) poimenujemo tri osrednje značilnosti organizacij v sodobnih družbah: članstvo, namene in hierarhijo. Organizacije so tudi kulturni fenomeni. Vpete so v različne zgodovinske, regionalne, delovno specifične kulturne kroge in imajo sebi lastno ter edinstveno kulturo. Blagovna znamka, izrazita pojavnost z logotipom in podobnimi elementi naj bi omogočila prepoznavnost in s tem uspeh. Toda kultura je vedno večplastna in ni vedno le enoznačna. Z drugim pristopom se tematiki približamo z razumevanjem organizacijske kulture. Tu se naslonimo na model Edgarja H. Scheina (1985), osrednjega zagovornika psihologije in razvoja organizacij. Schein (prav tam) v svoji analizi kulture organizacij razlikuje med tremi ravnmi: vedenje in artefakti (*artifacts and behavior*), sprejete vrednote (*espoused values*) in temeljne predpostavke (*basic assumptions*).

V tretjem pristopu podajamo kratek pogled na poseben vidik organizacijske kulture. Delo poteka po določenih pravilih, ki so pridobljena z izkušnjami. Pravila sledijo logiki dejstev, ki jo narekujejo

materiali in uporaba, logiki procesa, ki jo narekujejo posamezni podproces, in logiki uporabe, ki jo narekuje njihova uporabnost. Pri analizi organizacij lahko naletimo na naslednji pojav: logika osnovne dejavnosti se odraža v interakcijah in oblikah komuniciranja v organizaciji. Ker je osnovna dejavnost v organizaciji razdeljena na različna delovna področja, ki sledijo različnim logikam, ni presenetljivo, da prihaja do motenj pri vmesnikih. Upoštevanje in analiza vseh teh organizacijskih logik sta še dodatni orodji za uspešno supervizijo in kovčing.

ORGANIZACIJA

ČLANSTVO

Organizacija odloča o članstvu. Ima moč sprejemati ljudi, jih izključevati in odpuščati. Lahko postavlja pogoje za članstvo (npr. izobraževanje), postavlja tudi pravila socialnega vedenja. S tem organizacija ustvarja okvir, v katerem se morajo člani obnašati v skladu s pogoji organizacije. Vendar to velja le za člane! Podrejanje temu okviru zagotavlja članstvo, uporniško vedenje ga bo ogrozilo. Odkrito povedano: organizacije omejujejo naše osebne svoboščine. In to zveni ogrožajoče.

Vse pa postane bolj jasno, če upoštevamo drugo značilnost – namene: *V superviziji in kovčingu se pogosto kritično preverja pravila organizacije. Zanimivo vprašanje pri tem je, zakaj sem pristal/a ravno v tej ustanovi/organizaciji ali zakaj ravno na tem poklicnem področju. Osebna svoboda vedno trči ob organizacijske in osebne omejitve.*

NAMENI

Čeprav je trditev »Organizacija ni bila ustanovljena za dobrobit svojih članov« nenavadna, morda tudi zoprna, je resnična. Organizacije imajo »namen« oz. (še bolje rečeno) nalogo, da rešijo problem. Povedano konkretno: organizacija ima svojo »osnovno dejavnost«. Uspešnost organizacije se meri po izpolnjevanju njene osnovne dejavnosti, torej po »odzivnosti«, s katero izpolnjuje zastavljene

naloge. Na tem mestu je vredno opozoriti na pomembno razlikovanje. Organizacije, ki delujejo na javnih področjih, kot so zdravstvo, sociala, šolstvo ipd., imajo za svojo osnovno dejavnost naloge, ki so določene »od zunaj« – v nasprotju s tistimi, ki delujejo v gospodarstvu. Tovrstne organizacije svojih osnovnih nalog ne morejo spreminjati ali prestavljati. Izpolnjujejo namreč družbeno nalogo, kot je na primer skrb za bolne v zdravstvenem sistemu. Ali skrb za socialno vključenost, podpore nezaposlenim, socialno šibkim, starejšim v socialnem skrbstvu. In v izobraževalnih ustanovah – ustvarjanje razmer, ki omogočijo osebno dozorevanje, pridobivanje znanj, veščin in kompetenc. Prav javni interes in s tem odvisnost naštetih družbenih organizacij od države vpliva na pojavljanje napetosti med državnimi in privatnimi gospodarskimi subjekti. V nacionalnem gospodarstvu je v ospredju oskrba prebivalstva, v podjetniškem pa je poudarek na »gospodarnosti«, »mora se splačati«, kar pomeni, da dolgoročno ne sme prinašati izgube.

V superviziji in kovčingu se vedno znova pojavljajo upravičene in neupravičene obremenitve zaradi omejitev organizacijske narave. Izziv predstavlja razlikovanje med tistimi, ki so nujne za izpolnjevanje osnovnih nalog, in tistimi, ki niso. Pri tem se pogosto izgubi »osnovna naloga« tima ali posameznika. Supervizija ima tudi mandat za »osnovno nalogo« organizacije in mora skrbeti za to, da se ta naloga ne potisne v ozadje.

Člani doživljajo napetost med nacionalno gospodarsko in podjetniško pozicijo v organizacijah z družbenimi nalogami neposredno in konkretno, bodisi ob bolniški postelji bodisi v šolskem razredu, kar je včasih frustrirajoče. Pogosto se iščejo krivci, najraje v najbližjem okolju: med kolegi in nadrejenimi, včasih tudi pri strankah. V tem primeru ima supervizija nalogo, da pomaga razjasniti: če vodstvo ne rešuje in blaži nasprotij in napetosti, s katerimi se srečuje organizacija, se problemi prenašajo navzdol, na stičišče organizacije s sistemom strank. Nastanejo težave, ki jih na tistem mestu ni mogoče rešiti in postanejo breme za vpletene osebe.

HIERARHIJA

Organizacije delujejo preko komunikacijskih dogodkov. V nasprotju s skupinami komunikacija v organizaciji »face to face« zaradi velikosti ni več mogoča. A komunikacija je orodje za upravljanje organizacije. Komunikacijski dogodki odpirajo razprave, vplivajo na odločitve in vodijo k nadaljnjim komunikacijskim dogodkom. To lahko imenujemo »dihanje organizacije«, ki jo ohranja pri življenju. Zato je organizacija komunikacije nujna, tako horizontalno kot vertikalno po hierarhiji. Družbeno gledano so hierarhije izgubile pomen, organizacije pa so zaradi pomembnih razlogov še vedno strukturirane hierarhično. Organizacije so kompleksni sistemi, ki imajo kompleksne naloge. Za delovanje je potrebno vedno znova sprejemati odločitve. Sestavljeni princip razlikovanja različnih ravni organizacije zagotavlja, da neizogibni konflikti glede ciljev in notranjih logik v organizaciji (npr. računovodstvo sledi drugačni logiki kot oddelek za razvoj) ne zavirajo delovne uspešnosti posameznih enot. Praviloma konkretnih odločitev na isti ravni ni mogoče sprejemati, saj morajo slediti lastni notranji logiki, ki ovira poenotenje. Šele naslednja, z lastno logiko opremljena raven je sposobna sprejemanja odločitev. O sprejetih odločitvah se je potrebno pogovarjati in upoštevati njihove utemeljitve.

V timski superviziji v socialnem delu in izobraževalnem sektorju se pogosto pritožujejo, da vodstvo ne sprejema odločitev pravočasno, zato to vnaša nejasnost. To vodi v motnje in negotovost tima, kar posledično omejuje njegov delovni potencial.

Vodstvo rado vključi tim v procese odločanja, še posebej, kadar so na mizi težje odločitve. To ni napačno. Tim lahko sodeluje pri razpravah, vendar mora odločitev vedno sprejeti vodstvo, saj je to njegova odgovornost. Še posebej pri odločitvah, ki so konfliktnega značaja, je pomembno, da se ohranja delovni potencial tima in se ga ne vpleta neposredno v konflikt. Ta bi lahko vodil do razkola.

Pri kovčingu z direktorji in vodstvenimi delavci je pogosto osrednja tema (njihova temeljna naloga) sprejemanje odločitev. Želja

po boljšem, bolj kolegialnem vodenju v demokratičnem slogu le redko pripelje do zelenega uspeha. Timi potrebujejo in želijo jasne smernice ter odločitve. To potrebujejo, da bi bili uspešni. Namesto demokratičnega sloga se priporoča participativni slog vodenja: pridobiti mnenja tima o zadevi, jih upoštevati pri utemeljevanju odločitev in sprejeto odločitev komunicirati.

Največja skrb in najpogosteje navedeni razlog v tem procesu so strahovi, da bi sprejeli napačno, nepravilno odločitev. To se lahko zgodi. Toda odločitve se lahko spremenijo. Tudi tu je pomembno, da to komuniciramo!

ORGANIZACIJSKA KULTURA

Za supervizante/ke in kliente/ke v kovčingu ter tudi za supervizorje/ke in kovče/inje je pomembno, da se ukvarjajo z organizacijsko kulturo. Za prve je koristno, da razumejo svojo organizacijo in sebe kot njenega člana. Drugim je v pomoč, da svoje intervencije usmerijo tudi v organizacijsko kulturo.

Omenili smo že, da članstvo v organizaciji omejuje osebne svoboščine. Luhmann (1964) to formulira še bolj radikalno, saj člane organizacije imenuje »temeljne nosilce funkcij« v njej, kar pomeni, da člani/ce svoja dejanja vedno zavedno in nezavedno v veliki meri sooblikujemo v skladu z dodeljenimi nalogami in organizacijsko kulturo. Ne glede na to, ali to želimo ali ne, vedno delujemo kot predstavniki/ce organizacije, ki ji pripadamo. Če hočemo ali ne, nas od zunaj vedno vidijo kot predstavnike/ce naše organizacije. Vsak/a član/ica organizacije je deležen/na te dinamike in je s tem vpet/a v kulturo organizacije.

Schein (1985) to dinamiko predstavi s tremi ravnmi diferenciacije.

1. raven: artefakti in vedenje

Artefakti in vedenje opisujejo vidni del organizacije, zaznavno vedenje in fizične manifestacije, artefakte in izdelke. Kot primer lahko navedemo komunikacijsko vedenje med zaposlenimi, strankami/klienti in dobavitelji. Tako se v socialnem sektorju ljudje drugače pogovarjajo kot v sektorju proizvodnje ali informacijske tehnologije. Zlahka zaznaven kulturni fenomen razlikovanja in

diferenciacije je obleka. Ljudje upoštevajo formalne in neformalne smernice glede kodeksa oblačenja. V bolnišnicah barva oblačil odraža hierarhijo, ulični delavci se oblačijo drugače kot bančni uslužbenci. Tudi arhitektura, oblikovanje delovnih prostorov, pisarn in parkirišč predstavljajo organizacijsko kulturo. Objavljene izjave o poslanstvu in rituali organizacije ter njihovi miti/zgodbe, ki jih pripovedujejo zaposleni, omogočajo dodaten vpogled v organizacijsko kulturo. Ne smemo pozabiti na logotipe in spletne strani, zlasti s pripadajočo razlago simbolov.

2. raven: sprejete vrednote

Gre za bolj ali manj dogovorjene vrednote. Na tej ravni dobimo občutek, kakšne naj bi stvari bile. Govorimo o kulturnih vrednotah, kot so na primer »poštenost«, »kolegialnost«, »prijaznost« in podobno. Gre za stališča, ki določajo vedenje zaposlenih. Vodstvo te vrednote pogosto izpostavlja na posebnih dogodkih podjetja, kot so božične zabave in obletnice, ter pohvali strokovnost in poziva k povezanosti (»Family first!«).

3. raven: osnovne predpostavke

Pri tem imamo opravka s tako imenovanimi osnovnimi predpostavkami. To so stvari, ki so samoumevne (npr. kako se odzvati na okolje). O osnovnih predpostavkah se ne dvomi in se o njih niti ne razpravlja. »Treba jih je poznati.« Zakoreninjene so globoko v splošnem razmišljanju in delovanju, zato jih člani organizacije ne morejo zavestno zaznati, vendar kljub temu učinkujejo nanje.

Te tri ravni se kažejo različno. Medtem ko so artefakti na ravni 1 jasno vidni, je raven 3 z osnovnimi predpostavkami mogoče doživeti le obrobno. Analiza organizacijske kulture je kot zahtevna predprava na svetovanje praviloma naloga supervizorjev/k in kovčev/inj. Spoznanja, ki jih pridobijo svetovalci/ke, lahko po potrebi nudijo udeležencem/kam supervizije in kovčinga novo raven refleksije.

V superviziji in kovčingu se refleksija o lastni organizacijski kulturi izkaže kot osvobajajoč element. Napetosti in protislovja, ki jih zaposleni sprva dojemajo kot konflikt v timu ali znotraj

organizacije, lahko interpretiramo tudi kot elemente organizacijske kulture. Način, kako se v določenih situacijah vedemo, je prav tako posledica naše kulture in ga morda ni treba spreminjati, ker je »skladen«. Ali pa: moramo se spopasti s tem specifičnim kulturnim izražanjem, ker ni več funkcionalen.

Kako je mogoče izvesti takšno analizo organizacijske kulture po Scheinu, za katero si prizadevajo supervizorji/ke in kovči/inje? Skupaj z Angelo Gotthardt-Lorenz in Kornelio Steinhardt (Gotthardt-Lorenz idr., 2015) smo sestavili smernice oziroma vodila, ki lahko služijo kot pripomoček oziroma pobudo supervizantom/kam za razmisk.

Smernice

V skladu s Scheinovim modelom je prvi korak iskanje bistvenih in okvirnih podatkov.

- Kako se imenuje institucija, ki jo želimo analizirati?
- V kateri organizacijski obliki deluje?
- Katero nalogo je prevzela ta institucija?
- Kako se to delo financira?
- Kako dolgo obstaja ta institucija oziroma dejavnost?
- Kdo so stranke, klienti/ke, pacienti/ke, uporabniki/ce?
- Kaj veste o teh skupinah in njihovem vedenju?
- Katere poklicne skupine so zastopane v tej ustanovi?
- Na katerih strokovnih področjih delujejo vodstvo in zaposleni?
-

Korak 1 pri analizi kulture organizacije – opis artefaktov:

- kaj izstopa v trenutni ustanovi ali oddelku (če bi si nekdo ogledoval skupino in njeno okolje od zunaj),
- kodeks oblačenja,
- prostori,
- želeno medsebojno vedenje,
- kaj izstopa pri ravnanju z vodji,
- vrsta jezika,
- prevladujoča ali opazna čustva,

- ravnanje z »motilci«, drugače mislečimi,
- obnašanje vodstva,
- vpliv institucije,
- neformalna druženja (večerni dogodki, zabave, družabni dogodki ...),
- podoba,
- ...

Korak 2 pri analizi kulture organizacije – prepoznavanje »izraženih vrednot«, seznam ciljev, zbirka vrednot in prepričanj:

- cilji in vrednote, ki so pisno dokumentirani (spletna stran, razpisi ...);
- cilji in vrednote, profesionalne norme, ki jih ustno zastopajo:
 - vodstvo,
 - predstavniki posameznih organizacij,
 - stranke, klienti/ke, pacientke/i, končne/i uporabnice/ki,
 - druge vplivne osebe,
 - informacije o »sceni zastopanih poklicev«;
- slogani;
- ...

Vmesni korak

Povzetek artefaktov in izraženih vrednot

Kakšno sliko so doslej pokazali artefakti in izražene vrednote?

- Ali določene izražene vrednote pojasnjujejo artefakte?
- Kje je ostalo še kaj nepojasnjene oz. je v nasprotju z uradnimi izjavami?
- Kje je kaj protislovnega, kar se težko uskladi?
- ...

Korak 3 pri analizi kulture organizacije – vpogled v osnovne predpostavke

Logiko na videz nasprotujočih si kulturnih elementov, ki pa vendarle sodijo skupaj, lahko iščemo npr.:

- v zgodovini nastajanja, idejah ustanavljanja, osebnosti ustanoviteljev,
- pri različnih nosilcih kulture,

- v poklicnih normah in mentaliteti,
 - v spremembah zaradi zunanjih izzivov,
 - v modelu skupnosti (družina, univerza, trg dela ...),
 - v zahtevanem profilu za osebe,
 - ...
- Katere so kulturne predpostavke, na katere se »podjetje« opira in ki pojasnjujejo protislovja?
 - Kakšna je medsebojna povezanost predpostavk, ki bi lahko pojasnile vedenje v podjetju in način opravljanja nalog (del kulturne esence)?
 - Do katere predpostavke, do kakšnega zaključka ste prišli pri analizi te institucije z vidika »ne-vidnega«, »ne-ubesedenega«?
 - Kaj ima v tej ustanovi pomen/veljavo,
 - čeprav se o tem ne govori, ne razpravlja;
 - ker je »tako samoumevno«, da se o tem ne govori več;
 - ker je to morda (postalo) tabu?

Ta vodnik s smernicami je namenjen predvsem supervizorjem/kam in kovčem/injam za njihovo razumevanje organizacije. Kljub vsem prizadevanjem bo analiza vedno subjektivna. Analiza je vselej »material« za razmislek in jo je treba tako razumeti. Svetovalkam/cem naj bi pomagala, da si bodo znale/i same/i razlagati in interpretirati zaznane pojave ter situacije z vidika kulture organizacije. V kolikšni meri je gradivo za analizo na voljo tudi klientom/kam za refleksijo, je odvisno od naročila in situacije.

LOGIKE ORGANIZACIJE

LOGIKA POD-PODROČIJ

Scheinov (1985) model je uporabno orodje za razumevanje organizacij. Vidik, ki prav tako vpliva na kulturo organizacije, je v njegovem modelu obravnavan le posredno. Vprašati se je potrebno, kakšen vpliv ima »bistvo« osnovne dejavnosti na organizacijo, njene različne oddelke, njeno kulturo.

Pri obravnavi hierarhije in potrebe po njeni uporabi pri odločanju je uporabljen koncept logike pod-področij organizacije. Takšna logika je vselej povezana z logiko osnovne dejavnosti organizacije. Zanimivo je, da ta logika vpliva na interakcije in način komuniciranja. Ostanimo pri omenjenem primeru oddelka za računovodstvo in oddelka za razvoj, ki ima kreativne naloge. Očitno je, da so natančnost, številke in zneski, jasne opredelitve, točnost itd. za računovodski oddelek logične, torej ustrezajo logiki osnovne dejavnosti. Za razvojni oddelek, ki se sooča z ustvarjalnimi izzivi, pa je značilna zahteva po izvirnosti, odklonih (znotraj okvira), spontanosti. Tudi tu gre za značilnosti, ki ustrezajo logiki njihovega poslanstva. Ni presenetljivo, da se na stičiščih teh dveh oddelkov lahko pojavijo trenja in jeza. Računovodje se zmerja s »pedanteži«, ustvarjalne ljudi pa s »kršitelji pravil«. Dejstvo, da mora drugi oddelek delati po drugačnih merilih, tj. po drugačni logiki, kot je lastna, ni zaznano ali pa je pogosto spregledano in vodi v obtožbe ter konflikte.

LOGIKA OSNOVNE NALOGE/DEJAVNOSTI

Oznaka »osnova« nakazuje, da gre za osrednjo temo. Osnovna naloga/dejavnost organizacije je za zaposlene temelj identitete. To ni le osnovna dejavnost, temveč tudi osnovna kompetenca. Je razlog za njen obstoj. Predvidevamo lahko, da se zaposleni praviloma na nek način poistovetijo z osnovno nalogo in organizacijo. To lahko opazimo, ko se v pripovedovanju o organizaciji uporablja zaimek »mi« in ne »jaz«. Vsaka naloga je odvisna od stvarne, procesne in aplikacijske logike. To velja tudi za osnovne dejavnosti organizacije. Vendar se te logike razlikujejo po posameznih strokovnih področjih. Zato jih lahko upoštevamo ali (še bolje) moramo upoštevati. Rigidno ali pa zelo prožno, odvisno od strokovnega področja, ki ga organizacija izvaja.

To ponazorimo s primerom dveh dinamik.

Zlahka opazimo, da se logike razlikujejo med organizacijami modrih luči (reševalci, gasilci, policija itd.) in organizacijami v izobraževalnem sektorju (šola, vrtec, univerza itd.).

Potreba po strogo vodeni hierarhiji pri akcijah na terenu je jasna, nesporna osnova za uspešno delovanje pri prvih ustanovah,

pri drugih pa ne. Upravljanje z napakami se zato močno razlikuje. Napake v organizacijah modrih luči so lahko usodne. Informiranje in poročanje pred akcijami na terenu in po njih je standard za zagotavljanje kakovosti. Napake v izobraževalnem sektorju so problematične, lahko so tragične, ne pa usodne. Tu vlada drugačna »hitrost«.

Če predpostavljamo, da se člani identificirajo s svojo organizacijo in njenim temeljnim poslanstvom, lahko domnevamo, da lahko nanje vpliva tudi posebna narava osnovne dejavnosti. Če si pri tem primeru ogledamo oblike interakcije in komunikacije, se le-te razlikujejo. Poročanje (debriefing) se razlikuje od pedagoške konference. Na področju upravljanja z napakami sta uspeh in neuspeh opredeljena drugače in ju tudi doživljamo drugače. Vzajemna odvisnost in medsebojno sodelovanje sta povsem drugačna. Skladno s tem se neodvisno od vpletenih oseb razvijajo različne oblike komunikacije in interakcije. Določajo jih logike osnovne dejavnosti, ki so pogosto vnaprej določene.

Supervizorke/ji in kovči/nje se morajo te dinamike zavedati in se zanj zanimati, saj pogosto pojasnjujejo trenja in motnje v sistemu. Za zaposlene in time je običajno osvobajajoče, če lahko na superviziji in v kovčingu reflektivno izkusijo, »kako deluje njihova organizacija« in »kako delujejo oni kot člani organizacije« ter da je vse to povezano z njihovo osnovno dejavnostjo.

LITERATURA

- Gotthardt-Lorenz, A., Knopf, W. in Steinhardt, K. (2015). *Kulturanalyse nach Schein*. Leitfaden. SuCo-Arbeitsunterlage.
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Duncker & Humblot.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. A Dynamic View.