

# ZNAČAJ I NAČIN ORGANIZIRANJA SUPERVIZIJE ZA RAVNATELJE U SUSTAVU SOCIJALNE SKRBI<sup>3</sup>

Vesna Orač<sup>1</sup>  
Centar za socijalnu skrb  
Đurđevac

Zvonko  
Kovačić<sup>2</sup>  
Centar za socijalnu skrb  
Daruvar

Nakon trogodišnje edukacije iz supervizije u psiho-socijalnom radu, kao članovi »slavonske grupe«<sup>4</sup> organizirali smo se i kao tim za promoviranje supervizije i poticanje uvođenja supervizije u psihosocijalnom radu. Smatramo potrebnom promidžbu supervizije psihosocijalnog rada (u daljnjem tekstu: supervizija) u sustavu socijalne skrbi, a i šire. Naime, kao posljedica višegodišnjeg rada tridesetak educiranih supervizora psihosocijalnog rada u sustavu socijalne skrbi, te stoga sve većeg broja radnika s iskustvom supervizije, svijest radnika o potrebi

---

<sup>1</sup> Vesna Orač, diplomirani psiholog, Centar za socijalnu skrb Đurđevac, E-mail: vesna.orac@kc.t-com.hr

<sup>2</sup> Zvonko Kovačić, diplomirani socijalni radnik, ravnatelj Centra za socijalnu skrb Daruvar, E-mail: zvonko.kovacic@bj.htnet.hr

<sup>3</sup> Radionica je održana na Prvoj hrvatskoj konferenciji o superviziji 20. - 22. 4. 2006. u Opatiji.

<sup>4</sup> Članovi »slavonske grupe«: Ružica Korov i Jelica Klobučar (Centar za socijalnu skrb Osijek), Višnja Matić (SOS - dječje selo Ladimirevci), Lidija Budimović (Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi), Marina Robotić (Centar za odgoj i obrazovanje Velika Gorica), Stanislava Jenić (Dječji dom Zagreb, Nazorova), Vesna Orač (Centar za socijalnu skrb Đurđevac) i Zvonko Kovačić (Centar za socijalnu skrb Daruvar).

supervizije se znatno povećala. Međutim, gledajući s pozicije većine stručnih radnika u sustavu socijalne skrbi, taj proces je još uvijek u začecima. Koju važnost i poziciju će supervizija imati u sustavu socijalne skrbi svakako će, između ostalog, ovisiti i o stavu ravnatelja ustanova socijalne skrbi prema superviziji. Iznimno je važna njihova autentična opredijeljenost za superviziju koja se najsnažnije može dogoditi tek temeljem osobnog i neposrednog supervizijskog iskustva. Pretpostavili smo da nakon takvog iskustva ravnatelji više neće imati dilemu da li omogućiti uključivanje stručnih radnika u superviziju ili ne. Čak štoviše, u kontekstu pozitivnog iskustva i osobno će biti zainteresirani za superviziju vlastitog rada s ciljem povećanja njegove kvalitete. Za vjerovati je, dakle, da će za ravnatelja iskustvo supervizije biti najsnažniji i najpresudniji faktor za donošenje odluke o uključivanju radnika i/ili ravnatelja u superviziju s ciljem kvalitetnijeg obavljanja posla.

Stoga je cilj ove iskustvene radionice bio uputiti ravnatelje u osnovne postavke supervizije kako bi stekli uvid u moguće dobrobiti i koristi od supervizije za sebe i svoje radnike, odnosno, kako bi procijenili može li supervizija doista doprinijeti kvaliteti njihova rada i na koji način je mogu koristiti. Osim toga, željeli smo pokazati naša dva različita supervizijska stila jer smatramo vrijednima naše različitosti te nadopunjavanje i uvažavanje različitih supervizijskih pristupa i stilova.

Zainteresiranim smo ravnateljima pri ulazu u prostoriju u kojoj se održavala radionica dali da popune upitnik o potrebi i koristima od supervizije za stručne radnike i ravnatelje u sustavu socijalne skrbi. Nazvali smo ga **»ulazni upitnik«** jer smo na kraju svima dali i **»izlazni upitnik«**, sličan upitnik s ciljem uspoređivanja procjene potrebe supervizije prije i nakon iskustva supervizijske radionice.

Nakon što su se zainteresirani ravnatelji (i nekoliko stručnjaka raznih profila koji nisu ravnatelji) okupili, kao supervizori i voditelji radionice **predstavili smo im se** s nekoliko osnovnih osobnih i profesionalnih podataka o sebi. Također su se predstavili i sudionici te kratko izložili svoje iskustvo sa supervizijom.

Po podu središnjeg dijela prostorije (oko kojeg su, u velikom krugu, sjedili svi prisutni) rasprostrli smo prazne kartone od kojih je svaki sudionik uzeo jedan, te prema vlastitom nađenju na svom primjerku napisao što **supervizija jest**, ili što **supervizija nije**. Zanimljivo je da je većina prisutnih odlučila odgovarati na pitanje »supervizija je (...)«. Prema njima, supervizija je:

- potreba, neophodno potrebna, potrebna svima
- podrška, podrška u suradnji, suport
- pomoć, stručna pomoć, pomoć u radu, pomoć pomagaču i pomoć krajnjem korisniku
- kreativno rješavanje krize, kreativni razvoj
- preispitivanje svog odnosa, potvrda, potvrda za dobro ili loše
- nužnost, pomoć u preživljavanju

- ispovijed
- ekspertno savjetovanje
- osobni razvoj
- pozitivna, nije uzaludna
- ili kako je jedna osoba napisala - »to je to«.

Više puta su se ponavljale tvrdnje prema kojima je supervizija potreba, pomoć i podrška. To je poruka koja svjedoči o najmanje dvije činjenice: a) velikoj osviještenosti ravnatelja o potrebi za supervizijom i b) viđenje/shvaćanje ravnatelja o superviziji je u skladu s njenim definicijama.

Oni koji su se opredijelili poručiti što supervizija nije, napisali su da supervizija nije:

- nadzor
- kontrola
- obaveza
- kritiziranje
- bauk.

I ovi odgovori, prema kojima supervizija nije nadzor i kontrola, svjedoče o dobrom razumijevanju misije i smisla supervizije.

Nakon ovog zajedničkog uvida u viđenje supervizije, mi smo prisutnima - svatko na svoj način (kreativno i kognitivno) - prezentirali ključne **definicije supervizije**. Vesna je iznijela svoju (kreativnu) definiciju supervizije kao vode i sunca potrebnih umornom, izmučenom pomagačkom cvijeću. Zvonko je opisao i pojasnio dvije forme supervizije psihosocijalnog rada: a) organizacijsku, koja se ogleda kroz redovne kontakte nadređenih i podređenih, mentora i vježbenika, voditelja i članova stručnog tima, s ciljem osiguravanja djelotvornijeg funkcioniranja organizacije te neposrednog osiguravanja kvalitete usluge korisnicima (ima obilježja stručnog vođenja, odnosno upućivanja kako obavljati posao na određenom radnom mjestu), te b) razvojno-integrativnu, kojoj je cilj osobni rast supervizanata, podrška i pomoć. Riječ je o supervizijskom procesu u kojem stručnjak (supervizant) razvija svoju profesionalnu kompetentnost u podržavajućem okruženju koje omogućuje integriranje vlastitog profesionalnog iskustva s teorijama i zahtjevima profesionalne uloge, te sa svojim osobinama, vrednotama, osjećajima, predispozicijama i kompetentnostima. To je proces iskustvenog učenja koje se temelji na reflektiranju i dijaloškoj metodi (Ajduković i Cajvert, 2004.).

Nakon toga, Vesna je pozvala sve prisutne da razmisle o tome koje su im **teškoće u radu** koje bi htjeli iznijeti u radionici **radi demonstriranja supervizije**. Mnogi su ravnatelji iznijeli svoje teškoće, no sažimanjem i glasovanjem cijele skupine izabran je jedan slučaj. Dogovoreno je da nakon pauze prikažemo supervizijski proces na tom slučaju i to tako da će u prvom dijelu superviziju voditi Zvonko, a u drugom dijelu Vesna. Prethodno je dogovoreno da Zvonko vodi supervizijski proces do konkretnog definiranja supervizijskog

pitanja, a tada bi ulogu supervizora preuzela Vesna kako bi demonstrirala neku od kreativnih tehnika u supervizijskom radu. Supervizanticu smo tijekom pauze, prije demonstriranja supervizije, upoznali s našim planom da oboje vodimo supervizijski proces, te je pitali slaže li se s takvim načinom rada ili želi da samo jedno od nas vodi cijeli proces. Supervizantica je pristala na naš plan, rekla je da joj je to što je iznijela velik problem te joj je važno da ga pokušamo rasvijetliti. S obzirom da smo dobili suglasnost za predloženi način rada, od samog početka supervizijskog procesa oboje smo sjedili nasuprot supervizantici zbog međusobnog nadopunjavanja tijekom vođenja supervizijskog procesa.

S obzirom da je ovo bila edukativna radionica s ciljem iskustvenog upoznavanja ravnatelja s vrijednostima i koristima supervizije, prisutnima je unaprijed zadano da u sklopu **dvije grupe promatraju** što se događa u superviziji, kako bi kasnije svaka grupa mogla odgovoriti na svoje zadano pitanje: **1) što ravnatelj dobiva ako je osobno uključen u superviziju i 2) što ravnatelj dobiva ako je u superviziju uključen radnik iz njegove ustanove?** Jedna polovica promatrača pratila je supervizijski proces s ciljem odgovaranja na prvo pitanje, te je na temelju toga dobila zadatak da na kraju susreta napravi plakat. Druga polovica promatrača imala je zadatak odgovoriti na drugo pitanje te također na kraju susreta napraviti svoj plakat. U dogovoru sa svim sudionicima, ovi plakati su kasnije bili izloženi kao rezultat ove radionice.

Sam **supervizijski proces** trajao je nešto više od jednog sata. Nakon što je **Zvonko sa supervizanticom definirao supervizijsko pitanje**, tijekom rada na slučaju, **Vesna je primjenjujući kreativnu tehniku** predložila supervizantici da »svoj« slučaj zamisli kroz odnos figurica tako da od mnoštva ponuđenih izabere jednu koja predstavlja nju samu, te drugu koja predstavlja osobu s kojom ima teškoću. Analizirajući odnos figurica i njihove osobine supervizantica je sama, a kasnije uz pomoć ostalih sudionika radionice **tražila načine za jasnije sagledavanje teškoće i osvještavanja načina njenog rješavanja**. Slučaj nije do kraja razriješen. Međutim, unatoč ograničenosti vremena (tri sata) i velikog broja sudionika (prijavljenih pedesetak, na kraju radionice njih 39) radionicu smo završili u predviđenom roku. Stoga je sa supervizanticom dogovoreno da se kasnije s njom razgovara o slučaju, što smo i učinili.

Kako je ranije dogovoreno, svaka od dvije grupe promatrača napravila je plakat svojih odgovora na pitanje koje im je postavljeno prije supervizije:

1. Što ravnatelj dobiva ako je osobno uključen u superviziju?
2. Što ravnatelj dobiva ako je u superviziji radnik iz njegove ustanove?

1. Skupina koja je odgovarala na prvo pitanje na plakatu je napisala da **ravnatelj uključen u superviziju dobiva:**

- sigurnost u obnašanju uloge ravnatelja
- objektivno sagledavanje situacije
- mogućnosti rješavanja osobnog stava u odnosu na problem

- razlikovanje kolegijalnog i profesionalnog odnosa
- mogućnost da te sasluša netko tko je kompetentan
- da iz konfliktne situacije obje strane izađu kao pobjednici
- provjera i potvrda valjanosti postupanja i rukovođenja
- pomoć i podrška da ne dođe do pucanja i nekontroliranog ponašanja
- uvid u to kako shvaća svoju ulogu i kako se nosi u toj ulozi
- informacija kako drugi vide iste stvari
- emocionalno doživljavanje problema vođenjem.

2. Skupina koja je odgovarala na drugo pitanje »**što ravnatelj dobiva ako je radnik iz njegove organizacije uključen u superviziju?**« na plakatu je navela da ta situacija:

- dovodi do boljeg razumijevanja odnosa, bolje komunikacije i lakšeg rješavanja problema
- prevenira moguće konflikte i moguće nepoželjne oblike ponašanja, kao i nepoželjnu radnu atmosferu
- daje uvid u profesionalnu kompetenciju
- radnik preuzima odgovornost za svoje ponašanje
- što ima pozitivan utjecaj na druge radnike

pa sve skupa daje rezultat:

**USPJEŠAN I SRETAN RAVNATELJU!!!**



Plakate smo prema dogovoru sa sudionicima radionice izložili na konferenciji kao rezultat ove radionice.

**Kvantitativnom evaluacijom upitnika** i usporedbom rezultata upitnika s početka i sa završetka radionice, na svim je pitanjima upitnika vidljiv porast prosječne vrijednosti procjene

potrebe supervizije i dobiti od nje. Razlike u procjenama sudionika radionice na početku i na kraju radionice idu u korist završnih procjena koje su na svakom pitanju veće, u rasponu od 0,13 do 0,68 bodova. Svoje procjene sudionici su davali na skali od 1 do 10. Iako su rezultati ulaznog upitnika bili izrazito visoki u ocjeni potrebe supervizije, kako na osobnoj razini svakog od učesnika tako i u procjeni potrebe za supervizijom kod stručnih radnika i na razini sustava socijalne skrbi, na završetku trosatne radionice oni su još viši.

Tablica 1.

Pitanje/sadržaj koji se procjenjuje	Početna procjena	Završna procjena	Razlika
<b>Procjena potrebe za supervizijom</b>			
Osobna potreba ravnatelja	7,77	8,45	0,68
Kod stručnih radnika	8,42	8,95	0,53
U sustavu socijalne skrbi	9,10	9,23	0,13
<b>Procjena mogućih dobiti od supervizije</b>			
Osobna potreba ravnatelja	8,49	8,95	0,46
Kod stručnih radnika	8,79	9,23	0,44
U sustavu socijalne skrbi	8,92	9,13	0,21

U trećem dijelu završnog upitnika koji smo nazvali »sadašnji trenutak« sudionici radionice su od ponuđenih mogućih odgovora

**O superviziji:**

- a) ne znam što je i ne želim znati
- b) ne znam dovoljno, ali želim saznati**
- c) znam dovoljno
- d) znam sve.

izabrali odgovor b) u **73%** slučajeva te odgovor c) u 27% slučajeva, dok odgovore a) i d) nisu uopće odabrali.

**O potrebi uvođenja supervizije bili su ponuđeni odgovori:**

- a) da nije potrebno uvoditi superviziju
- b) da je ponekad i ponegdje potrebno

c) da je potrebno u svim ustanovama omogućiti je onima koji sami žele  
**d) da je neophodna svim stručnim radnicima i treba biti obavezna za sve.**

Odgovor a) nije odabran, odgovor b) izabralo je 2,94% sudionika radionice, odgovor c) 26,47% , a odgovor d) izabralo je **70,59%** učesnika.

Dakle, većina (preko 70%) ravnatelja iz sustava socijalne skrbi koji su sudjelovali u radionici smatra da ne zna dovoljno o superviziji, ali želi saznati, te također smatra da je supervizija neophodna svim stručnim radnicima i treba biti obavezna za sve.

Na skali od 0 do 10 procjena koliko im je radionica bila **ugodna i informativna**, rezultat je 8,77 za ugodnost, te 7,67 za informativnost.

Kao **teškoće s kojima se susreću u svome radu ravnatelji** u upitniku navode: previše ovlasti u nadležnosti centara za socijalnu skrb, konflikt uloge ravnatelja i stručnog radnika, nemogućnost upućivanja korisnika u adekvatne programe, komunikaciju s drugima, nemogućnost realizacije velikih očekivanja čimbenika izvan ustanova, nepovoljan odnos zahtjeva i mogućnosti njihovog rješavanja, manjak stručnih radnika u ustanovama, česte promjene zakonske regulative, previše administriranja, nepostojanje jedinstvenih programa evidencije i dokumentacije, nedovoljnu suradnja centara za socijalnu skrb, sagorijevanje, prekapacitiranost ustanova zbog čega pati stručni rad, nedovoljne edukacije, nedovoljnu afirmaciju timskog rada, nesigurnost stručnjaka, velika očekivanja od sustava, nesamostalnost ljudi, Sizifov posao i simptome, stres, zasićenost, prepolagane pomake, lošu suradnju među odjelima, komunikaciju po pitanju važnosti da se obveze izvršavaju u potpunosti i na vrijeme, komunikaciju izvan ustanove, proživljavanje teških situacija, problem međusobnih odnosa pojedinih stručnih djelatnika i rješavanje takvih problema od strane ravnatelja, odnos Ministarstva prema ustanovama, sve navedeno uspješno složiti i odraditi u ulozi ravnatelja, nedovoljna senzibiliziranost društvene zajednice za osobe s teškoćama, potreba za više educiranja, seminara, veliku odgovornost ravnatelja uz male ovlasti ( i male plaće), različitost osobnih sustava vrijednosti...

Na kraju završnog upitnika sudionici su imali mogućnost dopuniti rečenicu

**Još bih rekla/rekao o**

- radionici \_\_\_\_\_
- superviziji \_\_\_\_\_

O radionici su se, između ostalog, izjasnili ovako:

- vrlo profesionalno vođena
- vrlo dobro izvedena
- drago mi je što sam nešto naučila jer se prije nisam sretala sa supervizijom
- opušteno, podržavajuće
- dobili smo osnove
- korisna

- dobra
- odlično vođenje
- izvrsno, 5
- pohvala simpatičnim voditeljima za trud i toplinu
- pohvala voditeljima i supervizantici
- odlična
- uspješna
- vrlo poučna...

O superviziji:

- korisna
- interesantno za sada
- potrebno je saznati više
- OK je
- neophodna u sustavu socijalne skrbi
- vrlo potrebna stvar
- potrebna
- nužna, spas stručnim radnicima
- dobro se osjećam
- želim se uključiti u edukaciju za supervizora
- 10, super
- sve najbolje
- to je to
- ŽELIM JOŠ!

Na temelju navednog može se zaključiti da je skupina ravnatelja koji su se uključili u radionicu upoznata s prednostima i dobitima od supervizije, te su visoko motivirani za to da sami budu uključeni u superviziju, a isto tako i da u superviziju budu uključeni radnici kojima su oni ravnatelji, te da se supervizija uvede u sustav socijalne skrbi.

Na kraju kao voditelji ove radionice zahvaljujemo svim sudionicima radionice, a posebno supervizantici, na sudjelovanju, aktivnosti, doprinosu radnoj i ugodnoj atmosferi radionice te na iskazanoj velikoj podršci ideji supervizije i zalaganju za uvođenje supervizije u naš sustav socijalne skrbi.

Vrlo smo zadovoljni učincima radionice. Našem doživljaju uspješnosti radionice doprinijeli su i naknadni kontakti sa sudionicima i izrazito povoljni odjeci radionice, izraženi mnogobrojnim pohvalama i uvidima sudionika, kako onih iz Hrvatske, tako i iz Slovenije te iz Bosne i Hercegovine. Temeljem navedenog, smatramo da su ovakve radionice vrlo korisne i prikladne kao način informiranja ravnatelja koji žele dodatni uvid i znanja u ovom području.