



# Timski rad i supervizija u psihosocijalnom području djelovanja

## Sažetak

U radu se pojašnjava pojam „psihosocijalni“ koji je postao neizostavan u svim područjima proučavanja i djelovanja vezanih za čovjeka i njegovu prirodu u obiteljskom, grupnom i širem društvenom kontekstu. Pa i u naoko potpuno različitim fenomenima - mehaničkim, električnim, elektroničkim, pa čak i mehatroničkim i robotičkim – možemo vidjeti ulogu psihosocijalnih pojava. Slijedi rasprava o grupnom i timskom radu, vrstama timova i voditelja, optimalnim načinima funkcioniranja, postizanja poželjnih rezultata rada tima uz očuvanje integriteta, zdravlja, a onda i rasta, razvoja, osobnog i profesionalnog napredovanja članova. Za postizanje ovako visoke, a neophodne razine funkcioniranja timova nije lako osigurati uvjete rada u kojima stručnjaci s različitih područja djelovanja, a osobito u psihosocijalnom radu, ne bi postali žrtve tih/svojih postignuća. Kako bi se izbjegle ove i slične komplikacije neophodno je osigurati provođenje odgovarajućeg tipa supervizije kojim se to/takva razina zaista i postiže. U tom kontekstu predstavljeno je više tipova supervizije i supervizora sa svojim specifičnostima uvjetovanima dominantnim područjem bavljenja tijekom supervizijskog rada, određenima uz ostalo i specifičnostima timova i timskog rada i, što je posebno zanimljivo, stilom vođenja supervizije o čemu postoje različita gledišta na razini teorije i prakse. Izdvajaju se različita viđenja same ideje „supervizijskog stila“ i stilova koji su jasno predstavljeni i opisani uz pojašnjenje optimalne primjene svakoga od njih, kao i moguća postignuća. Osobito se naglašava važnost redovne supervizije u području socijalnog rada te osobnog i stručnog napredovanja, stalne edukacije, ali i puta ka uspješnom preveniranju pregaranja na poslu, nošenju s posrednom i neposrednom traumatizacijom, pa i mogućim tragedijama.

Ključne riječi: radna skupina, tim, timski rad, timska supervizija

## ***Team Work and Supervision in Psychosocial Field of Action***

### ***Summary***

*The paper clarifies the term “psychosocial”, which has become indispensable in all fields of study and action related to man and his nature within family, group and wider social contexts. The psychosocial occurrence can be seen even in much broader, seemingly entirely different phenomena - mechanical, electrical, electronic or both mechatronic and robotic ones. A discussion on the group and teamwork is followed by the review of types of teams and leaders, as well as the optimal way of functioning, achieving desirable results of teamwork while preserving the members’ integrity, health, growth, development, personal and professional. It is not easy to provide the work conditions which enable the professionals from different fields of activity, especially in psychosocial work, to achieve the required high-level team functioning and not fall victim to these/their achievements. To avoid these and/or similar complications, it is necessary to ensure the appropriate type of supervision is carried out. In this context, several types of supervision and supervisors are presented, with their specificities conditioned by the dominant area of work during supervision, determined also by the specificities of teams and teamwork and, especially interesting, by the style of supervision, of which there are different views at the theory and practice level. The different views of the very idea of “supervisory style” and styles that are clearly presented and described with the explanation of the optimal application, as well as possible achievements. Particular emphasis is placed on the importance of regular supervision in the field of social work and personal and professional advancement, continuing education, as well as the path to successful prevention of burnout at work, coping with direct or indirect traumatization, and even possible tragedies.*

**Key words:** *work group, team, team-work, team supervision*

## Uvod

Devedesetih godina prošloga stoljeća pojam psihosocijalno kod nas gotovo da uopće nije bio u svijesti praktičara, pa ni dobrog dijela znanstvenika u bilo kojem području djelovanja u socijalnom radu i srodnim mu područjima, a kamoli korišten. Psihologijsko, odnosno socijalno, i u znanosti i u praksi uglavnom se promatralo i tretirano potpuno odvojeno koliko god je to, s današnjeg stanovišta, umjetno i gotovo posve nemoguće. Jedina poveznica između ovih područja bila je socijalna psihologija koja se, opet, razvijala kao posebno, izdvojeno područje u okviru psihologije.

Tragična događanja za vrijeme agresije na Hrvatsku bila su toliko snažna i imala tako velike razmjere da su imperativno prisilila i struke i znanosti, prvenstveno u pomažućoj, a onda i drugim funkcijama, na međusobno povezivanje i djelovanje. Progonstvu, ranjavanju, mučenju, ponižavanju i ubijanju izvrnute su stotine tisuća starih, odraslih, muškaraca, žena i djece pa se sve te pojave, kao i njihove posljedice nisu mogle ni promatrati, ni shvaćati, ni tretirati, a ni istraživati odvojeno, kao socijalni, psihologijski ili neki drugi fenomeni. Pod pritiskom užasa koji se valjao s istoka preko područja Slovenije, Hrvatske, Bosne i Hercegovine, a onda i Kosova, ranije strogo odvojena strukovna i znanstvena područja povezala su se u tolikoj mjeri da danas i u dnevnoj, primarno pomažućoj praksi psihologijske, socijalne, medicinske pa i nutricionističke provenijencije dominira psihosocijalna dimenzija i u djelovanju i u deklariranju (instituti za psihosocijalno područje, savjetovišta za psihosocijalne probleme, udruge za psihosocijalni rad, pomoć, podršku, edukaciju...). Odjednom je pojam *psihosocijalno* ušao u najrazličitija područja senzibilizirajući u iznimno širokom krugu poziva, praksi i znanosti njihove nositelje, suradnike, stručnjake i korisnike. Time je mogućen uvid u to koliko su sve ljudske aktivnosti i djelovanja obojeni *psihosocijalnim* i kako je ta dimenzija sadržana i u naoko potpuno različitim fenomenima mehaničkim, električnim, elektroničkim, pa čak i mehatroničkim i robotičkim. Stoga pojam psihosocijalno više ne označava samo to uže, ovim pojmom određeno područje djelovanja, nego je postalo općeprisutna dimenzija u primarno posve različitim područjima. Time se potvrđuje da otpori povezivanju ovih dimenzija u razumijevanju ljudskog funkcioniranja i time motiviranom djelovanju u krugovima koji su vezani isključivo za socijalni rad, ili nespretno definirano znanstveno područje „socijalne djelatnosti“, više nemaju nikakvog smisla ni svrhe! Promijenile su se vizure, a time i logika njihova razumijevanja i tumačenja.

## Timski pristup

Kako djelovanje u psihosocijalnom prostoru pokriva toliki broj različitih područja i samih po sebi iznimno širokih, a njihovim međusobnim preklapanjem i povezivanjem s brojnim drugima i ogromnih kompleksa integralnih prostora, donedavno međusobno

vrlo udaljenih znanosti i praksa, znanstvenih i stručnih djelovanja, razumljivo je da te integracije na svim razinama, od znanstvenih do konkretnih praktičnih, zahtijevaju isto takav integrativni pristup.

Time je potreba za novim načinom zahvaćanja određenih pitanja, na svim razinama, toliko narasla da je timski pristup postao ne samo imperativan nego neizostavan. Sam timski pristup u izučavanju, interpretiranju i razrješavanju psihosocijalnih problema moguće je promatrati na više načina. Alenka Kobolt i Antonija Žižak (2007) pokušavaju ga prikazati kao oblik grupnog rada budući tu i jest riječ o radnoj skupini znanstvenika teoretičara, istraživača ili stručnjaka praktičara. One, akceptirajući viđenja koja je iznijela Lamovec (1998, prema Puhalić 2019) i traže sličnosti i razlike između standardne radne skupine i tima te izdvajaju određene karakteristike koje tim čine posebnom skupinom različitom od „obične“ radne. Među tim razlikama one, suglasno Lamovec nalaze snažnu međusobnu povezanost članova tima i njihovog djelovanja te međusobnu ovisnost u tom djelovanju za razliku od radne skupine gdje ove dimenzije na prvi pogled i nisu presudne, mada sve složenija organizacija i najjednostavnijih poslova više ne dopušta autonomiju pojedinih članova radnih skupina<sup>1</sup> i njihovog djelovanja, što pokazuju već i vicevi „s bradom“. I u masovnoj proizvodnji sve se manje koristi takozvani „razmrvljeni rad“ koji je ismijavao još Charley Chaplin u svom filmu Moderna vremena iz 1936. godine. Čovjeka su u tom serijskom načinu proizvodnje, koji je izmislio Henry Ford i davne 1908. godine pokrenuo u svojoj tvornici automobila, već neko vrijeme zamijenili roboti! Radne skupine sada obavljaju složenije poslove kao što su prototipovi novih proizvoda, rekonstrukcije starih, one izvode arhitektonske zamisli i slične pothvate pa se komunikacija među članovima podrazumijeva. Autorice, nadalje, navode manje zastupljeno iskazivanje vlastitog mišljenja članova radne skupine u odnosu na članove tima, što je posve sigurno točno. Čitava ideja tima i timskog rada i jest u tome da davanjem različitih percepcija, spoznaja i tumačenja određenih sadržaja te njihovom integracijom u posve nove spoznaje i viđenja pitanja kojima se bave bivaju otkrivani novi, značajno kvalitetniji, pristupi izučavanju, viđenju i rješavanju. To je i osnova formule po kojoj tim, pojednostavljeno gledano, omogućuje da 2+2 ne bude 4 nego 5! Obveza posvećenosti zajedničkom cilju koju autorice ističu kao naglašeniju i svojstveniju timu nego radnoj skupini jednako je važna i kod skupine, samo što su im ciljevi različiti! Ciljeve tima karakterizira veća otvorenost kreativnosti, razvoju, novim rješenjima, dok radna skupina ima definirane, konačno određene ciljeve koji se gotovo u pravilu ne mijenjaju. No realitet pokazuje da i tu ima izuzetaka koje čine pojedini

1 Kod gradnje regionalnog vodovoda u Lici Dane i Mane postavljali su cijevi u iskopani rov, svaki svoju samostalno, naizmjence kako bi se povećao radni učinak. Nakon par dana nadzorni organ u liku građevinskog inženjera došao je pregledati kvalitetu radova i bio vrlo zadovoljan sve dok nije došao do dijela koji je postavljan toga dana. Gleda i ne može vjerovati! U rovu je postavljena cijev pa onda slijedi praznina u dužini jedne cijevi, pa cijev, pa praznina... Dode inženjer do Dane i pita ga. „A što je ovo?“ pokazujući na prazninu „Zar nema više cijevi?“ A Dane će: „Ma ima cijevi, ali nema Mane!“

članovi radnih skupina svojom kreativnošću, iznalaženjem novih rješenja, unapređenja, inovacija pa i pronalazaka, čime znaju dovesti do značajnih promjena u radnom procesu pa onda i definiciji ciljeva radne skupine. Izražavanje vlastitih osjećaja, stavova, mišljenja, slaganja i neslaganja isto tako su suština funkcioniranja tima, dok u radnim skupinama to tradicionalno nije dio radnog procesa već se članovi radnih skupina tim temama bave tijekom neformalnog druženja u pauzama ili pri „čašici“ nakon posla, na što ih navodi sama ljudska priroda karakterizirana i potrebom za dijeljenjem osjećaja, mišljenja i stavova, zadovoljstva i nezadovoljstva radom i uvjetima na radnom mjestu. Svakako takva „prorada“ osjećaja i drugog psihološkog, profesionalnog i radnog materijala nije ni izdaleka tako intenzivna, sustavna, a ni stručna, no nije u potpunosti nepoznata ni suvremenim radnim skupinama. Davanje međusobne podrške i razumijevanje autorice isto tako vide kao karakteristike/osobine imanentne timu za razliku od radne skupine, što ne odgovara prirodi funkcioniranja suvremenih radnih skupina u kojima uspješnost obavljanja posla, a onda i skupine umnogome ovisi o kvaliteti njenog funkcioniranja u cjelini, odnosno kvalitete doprinosa svakog pojedinog člana. Nadalje autorice ističu kako se u timovima sukobi gledišta njeguju kao ključni medij realizacije ideje samoga tima, glavnog i svakog pojedinog cilja njegovog djelovanja, jer će ovisno o tim suočavanjima gledišta, intenzivnim raspravama, borbi mišljenja svakoga člana, postignuća s njegovog područja djelovanja dobiti potrebnu pažnju i participiraju u raspravama, a pogotovo u konačnim timskim sintezama i zaključcima i tako dati doprinos novom viđenju problema. U radnim skupinama sukobi nisu baš dobrodošli jer onemogućuju realizaciju ciljeva bilo u zadanom vremenu ili na očekivanoj razini pa izazivaju nezadovoljstva, međusobnu netrpeljivost, a onda i disfunkciju skupine u cjelini. Istina, u tim skupinama se preferira dobra atmosfera, solidarnost i međusobna trpeljivost, ali tako stvorena komfornost nije važnija od rezultata, jer o rezultatima ovisi obavljanje zadanih poslova i materijalni ekvivalent u vidu naplate obavljenog rada! Sve to upućuje na zaključak da i „obična radna skupina“ u novim uvjetima složenosti rada i djelovanja sve više dobiva obilježja tima i timskog rada, ali se zadržava na konkretnoj razini djelovanja „već viđenim“, rutinskim obavljanjem konkretnih radnih zadataka!

Uzimajući sve navedeno u obzir može se zaključiti kako razina ciljeva, pa tako i očekivanih rezultata, konačnih postignuća, nije postavljena visoko kao kod timova jer vođe radnih skupina usmjeravaju energiju članova na konkretne radne zadatke, a u timovima se nastoji energiju usmjeriti na zajedničko iznalaženje novih rješenja upravo u stručno vođenim raspravama koje zaobilaze osobne, a naglašavaju stručne dimenzije. Isto tako su i osnovni zadaci članova ovih dviju vrsta skupina potpuno različiti. Jednima je zadatak korištenjem primarno specifičnih umnih sposobnosti, znanja i vještina uz vođenje ciljanih rasprava stvoriti novu vrijednost, a drugima korištenjem uvježbanih radnih vještina reproducirati definirane, standardima utvrđene proizvode po fazama rada i zadanim radnim nalogima. I tu bi trebalo tražiti ključne razlike. Naravno i ostale

razlike u skladu su s ovim određenjima ali su manje u pojedinim detaljima. Mogu se svesti na njegovanje sukoba mišljenja i spoznaja u traženju novih putova s jedne strane i nalaženja sklada i međusobne suradnje, s druge.

O samim timovima kao specifičnim skupinama postoje veliki brojni mišljenja, pogotovo zato što su oni prisutni u najrazličitijim djelatnostima, od čisto tehničkih i tehnoloških pa do onih u različitim oblicima rada s ljudima, primarno pomažućim. Razvoj svakog tima, kao i svake druge skupine, ima svoj specifičan tijek. Različiti autori imaju manje ili više različita viđenja razvoja skupina, što Kobolt i Žižak (2007) prenose i na timove kao skupine. One navode niz autora (Lewin, Bernstein i Lowy, Prior i Oelkers, Streek) i njihovih viđenja komunikacija i faza razvoja timova kao skupina. Analiza razvoja skupina prema ovim autorima polazi od one trostupanjske Lewinove preko peterostupanjske Bernsteina i Lowyja pa do dublje analize razmatranjem stupnjeva iskustvenog učenja u skupini tijekom njenog razvoja, čime se bave Prior i Oelkers. Janković i suradnici (2013) navode Tuckmanovu podjelu razvoja skupina kroz četiri faze, Hartfordovu trostupanjasku te vlastitu proizišlu iz tridesetogodišnjeg iskustva u radu s Malim kreativnim socijalizacijskim skupinama (MKSS). Sustavnim praćenjem njihova stvaranja, razvoja, djelovanja i završavanja, evaluacijama i supervizijskim analizama njihova rada, izdvajaju pet faza otkrivajući zanimljivu, ali i važnu razliku u odnosu na razvoj ostalih skupina kako ih vide navedeni autori. Umjesto druge faze ili podfaze unutar nje u kojoj tijekom izbora uloga i zauzimanja pozicija članova u grupnoj hijerarhiji, kada dolazi do kompeticije i sukoba visokog intenziteta, u svim promatranim skupinama u MKSS događa se proces s posve suprotnim predznakom. Zadovoljstvo djece u ovim skupinama nedirektivno vođenim uz korištenje stalnog *strokeiranja*, uz primjenu niza zanimljivih interakcijskih igara, doživljaja prihvaćenosti, poštovanja, obilja radosti, ali i doživljaja vlastite uspješnosti i samopotvrđivanja, čini da se djeca u skupini jako dobro osjećaju i nikako ne žele van iz nje, pa čak i kada neke okolnosti onemogućuju njihovo dolaženje na grupne susrete! Stoga je ova faza nazvana „fazom zaljublivanja“ u skupinu.

No još uvijek nije utvrđeno kako tijekom razvoja skupine, broj i slijed faza utječu na konačne ishode procesa koji se tijekom tih faza razvijaju. Moguće je pretpostaviti da kvalitetna komunikacija, pozitivne transferne relacije, osjećaj pripadnosti, pa i onaj čimbenik „zaljubljenosti u skupinu“ omogućuju i brži i temeljitiji, pa onda i kvalitetniji razvoj grupnih procesa, mobilizaciju cjelokupne energije članova, prihvaćanje korisnih doprinosa svih sudionika pa i kvalitetnije rezultate uloženi napora i konačne ishode djelovanja. Idealni tim je onaj koji ciljeve uspijeva u potpunosti realizirati pa i dodatno obogatiti još i nepredviđenim, neočekivanim pozitivnim efektima.

Upravo o tim rezultatima uloženi napora ovisi i opstojnost bilo koje radne skupine, bila ona više ili manje trajna, stalna ili fluktuirajuća, specijalizirana ili univerzalna, a osobito skupine u vidu tima bez obzira kojom miljeu pripadao, računarsko-menadžerskom,

inženjersko- proizvodnom, inovatorsko-pronalazačkom, znanstveno-istraživačkom ili pomagačko terapijskom u bilo kojem području psihosocijalnog rada. Naravno da taj kriterij opstojnosti ovisi i o sustavu unutar kojega radna skupina ili tim djeluje (državno-administrativni u birokratiziranom ili funkcionalistički orijentiranom društvu)<sup>2</sup>, visini praga tolerancije samog sustava i količini njegovih resursa o kojoj ovisi i tolerancija (bankarski sustav sa svojim kapitalom u procesu oplođivanja ili industrijsko-proizvodni ovisan o tržištu) te vrsti izvora financiranja (državni proračun ili realizirani plasman robe ili usluga), njegovoj postojanosti (zdravstveni sustav neke zemlje kao jamstvo osiguravanja minimalnog zdravstvenog standarda ili privatna klinika) i sigurnosti priljeva sredstava (porezni sustav ili donacije nekoj udruzi okrenutoj pomažućim aktivnostima). O svemu ovome ovisi razina motiviranosti, atmosfera, način rada, kvaliteta pa tako i djelotvornost tima koji predstavlja skupinu posve specifičnu po sastavu i po načinu djelovanja a i po rezultatima svoga djelovanja.

## Tim i timski rad

Sam pojam tim dolazi iz engleskog jezika i izvorno je vezan za animalno transportne, agrarne aktivnosti (Bezić, 2019), ali s vremenom dobiva sve uglednije mjesto, ponajprije po sportu pa s naraslim potrebama industrije u proizvodnji, inovacijama, izradi prototipova novih proizvoda, pomažućim pozivima u razrješavanju složenih slučajeva u zdravstvu, psihosocijalnih problema, znanosti, osobito kod pripreme i provedbe složenijih, interdisciplinarnih istraživanja, pa i samoj praksi u ovom složenom području.

Prema definiciji Svjetske zdravstvene organizacije (prema Grubišić-Ilić, 2012) „Timski rad predstavlja rad više stručnjaka na postizanju zajedničkog cilja. Taj rad ne smije biti fragmentaran i nepovezan već dobro koordiniran od voditelja tima”. Mada izvorno medicinska, ova se definicija s više ili manje korekcija može primijeniti i u drugim pomažućim disciplinama kao što je socijalni, psihološki, pedagoški... rad i istraživanje, ali i u društvenim znanostima, primjerice sociologiji, posebno kod pripreme, provedbe i analize akcijskih istraživanja. Samu definiciju svakako treba doraditi, u prvom redu tako da se izbjegnju negativne instrukcije. Osim toga, dobro je naglasiti kako stručnjaci, članovi tima, trebaju biti različitih profesionalnih orijentacija ili bar užih specijalnosti za različita područja osnovne znanosti, odnosno profesije u okviru koje tim djeluje. Razrješavanje složenih znanstvenih i stručnih problema zahtijeva skupinu stručnjaka različitih specijalnosti kako bi integracijom različitih znanja, vještina i iskustava mogli biti zahvaćeni svi njihovi aspekti i tako nova rješenja bila što cjelovitija, primjenjivija i trajnija. Isto tako, ostaje za raspravu i pitanje voditelja tima, oko čega nije postignut konačni konsenzus, mada je danas dominantno mišljenje kako nedirektivno vođenje,

<sup>2</sup> Dobar primjer je administrativni aparat Londona s 8,800.000 stanovnika, središta, istina sve manjeg, ali još uvijek postojećeg imperija, s 800 zaposlenika i Zagreba s 800.000 stanovnika kao središta male Hrvatske s više od 2.000 zaposlenih u Poglavarstvu.

temeljeno na demokratskim načelima, daje optimalne rezultate jer svakom članu tima omogućuje punu, aktivnu participaciju u slobodnim i otvorenim timskim raspravama što omogućava stvaranje novih pogleda na uzroke, putove rješavanja i konačna rješenja problema pa i posve novih spoznaja. Imajući sve ove napomene u vidu može se zaključiti da je „tim skupina stručnjaka iz različitih znanstvenih i stručnih područja ili užih specijalnosti u jednom širem području, koji su intrinzično motivirani za bavljenje složenim problemima i postizanje istih ciljeva kroz timske rasprave i/ili djelovanje, za što su svi jednako odgovorni“. Tim čine najmanje tri (a kao gornja granica se spominje i dvadeset) člana, zrela znanstvenika ili stručnjaka, što je skupina u kojoj je već teško provoditi kvalitetnu raspravu i uključivanje svih članova samo s bazičnim informacijama. Stoga se tako veliki timovi najčešće dijele u više manjih, prema potrebama koje postavlja problem i komplementarnost specijalnosti članova. Tako strukturiran, motiviran i odgovoran tim postiže optimalne rezultate, vodio ga posebno imenovan, za vođenje zadužen pa i educiran voditelj ili ne. U situacijama u kojima treba naći rješenja složenih psihosocijalnih problema tim sastavljen od znanstvenika ili stručnjaka iz različitih područja (socijalnog rada, psihologije, socijalne pedagogije, psihijatrije ili socijalne medicine i prava, naprimjer, a nekada se uključuju i sociolozi, pripadnici MUPa, posebno Linije za maloljetnike) u demokratskoj, ali intenzivnoj raspravi i ovisno o vrsti, posebnostima, složenosti, širini i težini problema, nakon prikupljanja svih podataka koji još nedostaju, korištenjem znanstvene metodologije i davanjem odgovarajućeg doprinosa, iznalaze na općoj razini odgovarajuća optimalna rješenja problema. Na provedbenoj razini, korištenjem problem solving metodologije (Janković, 2008) nakon uvida u problem, podjele poslova, prikupljanja potrebnih informacija u timskoj sintezi definiraju se problemi i daju optimalna rješenja predstavljena u „programu za pomoć“, a zatim pristupaju i rješavanju konkretnih čimbenika nastanka i perzistencije problema, angažirajući se u razrješavanju konkretnih složenih problema neke lokalne zajednice, skupine ili obitelji uz stalnu i finalnu evaluaciju svih aktivnosti i stručnjaka te obaveznu superviziju.

Kako medicina kao ogromno područje djelovanja samom svojom idejom ulazi u skupinu pomažućih profesija čini se važnim predstaviti i shvaćanje tima u ovom području. Za ovako složeno područje izuzetno odgovornog djelovanja timski rad i njegovi članovi trebaju zadovoljavati niz kriterija (Grubišić – Ilić, 2012). Među njima su posebno važni sljedeći uvjeti:

- Visoka razina znanja članova iz područja koje zastupaju u timu, a osobito onoga vezanog uz osnovni cilj/eve trenutnog bavljenja tima, što je i preduvjet njegova organiziranja;
- Dobre komunikacijske i suradničke sposobnosti i kompetencije članova tima potrebne su kako bi tim mogao kvalitetno funkcionirati, ispuniti očekivanja članova i korisnika te tako opravdati razloge formiranja – očekivanja osnivača;



- Kako i izvrsni stručnjaci mogu biti prikraćeni za ove sposobnosti, potrebno je raditi na razvoju komunikacijskih vještina kao što su: aktivno slušanje, davanje pozitivnog i negativnog feedbacka, asertivnost, vođenje i organiziranje timskog rada, rješavanje konflikata, savjetovanje, čemu valja pridodati i slanje „JA“ poruka, samokontrolu, medijaciju i održavanje visokog stupnja koncentracije u grupi.
- Važne su i određena svojstva osobnosti članova, u prvom redu spremnost na rad u grupi i suradnju. Osobe koje su „teške“ za ostvarivanje suradnje, netolerantne na drugačije mišljenje i uvažavanje različitih stavova mogu značajno otežavati pa i onemogućiti rad tima.
- Kompetentnost vođe tima je od iznimne važnosti i može značajno pridonijeti kvaliteti timskog rada. Vođa treba posjedovati određena znanja i vještine nepochodne za vođenje tima kao što su dobro organiziranje i vođenje sastanaka. Valja naglasiti da je voditelj tima najodgovornija osoba za kvalitetno funkcioniranje tima, ali je u timu i odgovornost svakog člana tima značajno veća u odnosu na odgovornost članova grupe. Odgovornost svakog pojedinog člana tima je vezana uz njegovo mjesto i ulogu u procesu ostvarivanja zadanoga cilja.

Ovakvo gledanje na funkcioniranje i vođenje tima, karakteristično za područje medicine, u kojemu je još uvijek sačuvan strogi sustav subordinacije i veliki autoritet vođe, svakako je danas specifično. U većini drugih područja preferira se demokratski pristup i tako postižu optimalni rezultati. Za postizanje i razvoj sposobnosti i vještina potrebnih za rad u timu dobro je provesti i edukaciju (Hall, P., Weaver, L., 2001) svih članova tima pri čemu je dobro da ona bude zajednička i, po mogućnosti, priprema, prije početka djelovanja tima.ž, kako bi članovi mogli unisono funkcionirati od samog početka rada i tako se brže uskladiti u učinkovitom djelovanju. Bez obzira na različito doživljavanje rada tima u kontekstu vođenja, može se zaključiti kako i u medicini u složenim istraživačkim, znanstvenim i praktičnim pothvatima timski rad nema alternative jer se u samom pristupanju problemu jedino tako mogu jednako cjelovito i kompetentno zahvatiti svi aspekti problema koji je u fokusu, što je i uvjet stvaranja kvalitetne osnove za poduzimanje odgovarajućih aktivnosti, bilo u istraživačkom ili djelatnom smjeru. On osigurava zadovoljavanje sve viših kriterija u psihosocijalnom području djelovanja i postavljenih normi u pogledu ukupne razine odgovornosti, kvalitete rada, potrebnog vremena, osigurane podjele odgovornosti, reduciranja pogrešaka, smanjenja stresa, a usto većeg zadovoljstva stručnjaka i korisnika, ali i financijera u psihosocijalnim djelatnostima jer je cost benefit efekt značajno veći u svim aspektima.

Grubišić-Ilić (2012) nudi podjelu timova na multidisciplinarne i interdisciplinarne pri čemu „multidisciplinarni tim mogu sačinjavati osobe iste medicinarske struke (npr. internisti i kirurzi) koje sudjeluju u rješavanju kompleksne problematike bolesnika

u dijagnostičkom i/ili terapijskom smislu ili mogu biti različitih struka (ortoped, fizioterapeut, radni terapeut) uključeni u postizanje zajedničkog cilja – provođenje kompleksnog terapijskog i rehabilitacijskog procesa. U ovaj organizacijski model mogu se uključiti i transplantacijski timovi, kao i neki drugi timovi usmjereni prema specifičnom cilju. Ovi multidisciplinarni timovi ne moraju uvijek raditi u kontinuitetu nego djeluju kada za to postoji potreba, uglavnom, rješavanje aktualne zahtjevnije problematike pojedinog ili skupine bolesnika.“

Prema istoj autorici, interdisciplinarni tim „čine osobe koje rade stalno zajedno i u svakodnevnoj su međusobnoj komunikaciji kako bi pružili bolesniku optimalnu skrb. Svaki član tima djeluje u okviru svojih znanja i mjerodavnosti, ali u suradnji s drugim članovima tima. Ovakva organizacija tima se najčešće susreće u okolnostima kada je bolesniku potrebna kompleksnija skrb – npr. palijativna skrb, gerijatrijska problematika, duševne bolesti, itd. Vrlo je prikladan model i za organizaciju određenih aktivnosti u okviru primarne zdravstvene zaštite.“

Očito je u ovoj podjeli timova jedina vidna razlika u tome što se „multidisciplinarni timovi“ formiraju ovisno o potrebama za rješavanje pojedinih složenih slučajeva koje ne može riješiti jedna uža specijalnost nego je potrebno okupiti više stručnjaka komplementarnih struka. Za razliku od njega, „interdisciplinarni tim“ je stalan i njegovi članovi, različitih specijalnosti, stalno rade zajedno.

Prema načinu vođenja tima autorica navodi tri osnovna tipa:

Prvi naziva „autokratskim rukovođenjem“ u kojemu vođe sve sami određuju, od ciljeva preko strategija, planova do raspodjele aktivnosti. Ne tolerira se nikakva inicijativa članova i svi su odgovorni vođi. U situacijama u medicini kada su potrebne hitne odluke kako bi se spašavalo živote takav način vođenja je efikasan ukoliko je vođa tima izuzetno kompetentna, odgovorna i iskusna osoba, ali izvan hitnih situacija neminovno uzrokuje nezadovoljstvo zbog nemogućnosti participiranja u planiranju, organizaciji i raspodjeli aktivnosti ukoliko su ostali članovi isto tako kompetentni i odgovorni stručnjaci, jer uvijek postoje „druga mišljenja“, „još bolja rješenja“, različita gledišta, što je u čovjekovoj prirodi, a što je kod vođenja bez ikakve rasprave i razmjene iskustava - nemoguće.

Drugi je tip rukovođenja „demokratski tip“, u kojemu se sve, od ciljeva i strategija djelovanja donosi nakon slobodne rasprave i savjetovanja među članovima tima. Uvažavaju se sva mišljenja i stavovi. Članovi tima su zadovoljni i profesionalno dobro povezani. Odgovornost se dijeli na sve članove tima pa ni sav teret odluka ne pada na jednu osobu. Prednosti ovoga tipa rukovođenja uza sve navedeno je i da su odluke kvalitetnije, a nedostatak to što u hitnim situacijama nema za to potrebnog vremena.

U trećem, „Laissez faire“ tipu rukovođenja postoji formalni voditelj, ali se sve odluke, definiranje cilja i strategije djelovanja u potpunosti prepušta članovima tima a voditelj samo više ili manje usmjerava djelovanje. Vjerojatno i kanalizira rasprave i

osigurava podjednaku participaciju članova jer u svakoj skupini, pa i timu, među članovima uvijek postoje razlike u potrebi za iznošenjem mišljenja.

Ista autorica smatra kako je u djelovanju tima uvijek potrebno uvažiti sljedeće „bazične činjenice“: svatko ima pravo iznijeti svoje mišljenje i stavove koje drugi članovi tima moraju uvažavati i uključiti u diskusiju vezanu uz donošenje definitivne strategije realizacije određenog cilja/ciljeva i svi rade na zajedničkom cilju, uzajamno se nadopunjuju i svaki ima svoj dio odgovornosti. Ovi uvjeti se podudaraju s općeprihvaćenima i već se podrazumijevaju, osim kod tipa rukovođenja koji ona naziva autokratskim, s tim što se može dodati kako članovi tima imaju ne samo „pravo iznijeti svoje mišljenje i stavove“ nego im je to i obveza, osnovni zadatak!

Za razliku od drugih autora Grubišić-Ilić identificirala je i ključne poteškoće u uvođenju i održavanju rada timova, među kojima u prvom redu ističe „nedostatnu podršku sustava“ u kojemu tim treba djelovati. To su situacije u kojima za timski rad nema razumijevanja ni kod suradnika tima ni kod odgovornih osoba. Autorica kao zapreke kvalitetnog timskog rada navodi i: „nejasno definirane ciljeve i nedovoljno strukturiranu organizaciju timskog rada“ te „nejasno definirane odgovornosti svakog pojedinog člana tima“. U okviru ovog zadnjeg uzroka neuspješnog rada tima autorica ističe pitanje osobnosti članova tima, a posebno „teške osobe“ koje opisuje kao često vrlo sposobne i uspješne u ulozi „slobodnog strijelca“, u kojoj sami rješavaju i vrlo složene probleme i obavljaju najsloženije zahvate, ali nespремne dijeliti s drugima i dužnosti i odgovornost. Uz ove čimbenike ona nabraja i sljedeće:

- nerješavanje interpersonalnih sukoba unutar tima,
- nejasan proces odlučivanja i nejasna odgovornost vođe tima,
- učestale promjene pojedinih članova tima,
- nespремnost za preuzimanje određene odgovornosti pojedinih članova tima,
- nedovoljni i neadekvatni resursi za funkcioniranje tima (financijski, prostorni, itd.).

Među ovim čimbenicima izvan medicinskog područja problem nejasnoće odgovornosti vođe tima često nije realan jer vođe i nema na takav način, budući da svi članovi djeluju ravnopravno, ovisno o svom kapacitetu i u skladu s tim snose i odgovornost. Ono što svakako treba primijetiti je da među nabrojenim čimbenicima nema supervizije timskog rada koja ima presudno značenje za dugotrajno njegovo kvalitetno funkcioniranje i u medicini, a u psihosocijalnom radu je neizostavna! Pogotovo što je supervizija odavno ne samo prisutna u psihijatriji nego je i neizostavan oblik stalne edukacije, podizanja osobnih i profesionalnih kapaciteta pa i napredovanja u struci i organizaciji.

No, važno je naglasiti ključne konstatacije autorice vezane za ukupni značaj timskog rada u medicini uopće gdje navodi kako „niti jedan zdravstveni djelatnik, u prvom redu liječnik, ne može više sam, u okviru svih svojih profesionalnih znanja i kompetentnosti

zadovoljiti sve kompleksnije potrebe struke, odnosno bolesnika“ što potkrepljuje mišljenjem poznatih autora (Baker, D.P., Day, R., Salas, E., 2006., prema Grubišić-Ilić, 2012). Isto tako smatra da „...neke aktivnosti nije uopće moguće organizirati izvan timskog djelovanja. Timski rad u suvremenoj medicini predstavlja nezaobilazni segment kvalitetnog profesionalnog djelovanja“, što također potkrepljuje recentnom literaturom (Dichter, J. R., 2006, prema Grubišić-Ilić, 2012).

U području socijalnog rada kao važne znanosti i prakse u kompleksu pomažućih poziva timovi su prisutni i u našoj praksi još od prošlog stoljeća, ali zbog stalnih reformi, izmjena zakonskih propisa, reorganizacija, nisu se uspjeli učvrstiti u svojoj autentičnoj formi i pod svojim imenom. No u teoriji socijalnog rada tim je prisutan kod nas kao i u drugim područjima razvijenog socijalnog rada i u znanosti i u praksi pa i edukaciji budućih socijalnih radnika. Tako se timovi predstavljaju studentima kao nezaobilazan organizacijski, ali i suštinski oblik rada koji se prema tipu organizacije, načinu njihova funkcioniranja i uspješnosti, može svrstati u više skupina (Martinović, 1987). Jedna je od mogućih radnih skupina tim koji karakterizira *špic name* „Tim arena“. Karakterizira ga stalna kompeticija među članovima koja je sama sebi svrha. Kada jedan član iznese neko svoje mišljenje ili stav struke koju predstavlja, javlja se njegov „suparnik“ koji s puno žara, kategorički iznosi suprotno mišljenje. Ni jedna strana nije spremna ni na pokušaj, a kamoli prihvaćanje razumijevanja argumenata druge strane. Zapravo se nakon dublje analize uspijeva ustanoviti da razlike i nisu realno fundirane na argumentima, podacima, rezultatima istraživanja, nego su bazično iracionalne. Borba njima timova hipertrofira iz osobnih a ne stručnih razloga pa je prenaplašena i svakako destruktivno djeluje na rad radne skupine, tima i njegove rezultate. U timu je kao u boksačkom ringu. Stalni sukobi se ne odvijaju borbom argumenata, činjenica, spoznaja i mogućih novih rješenja, nego ostaju na osobnoj razini, i to dovodi do narušavanja odnosa među članovima, stvaranja podgrupa, dezorganizacije, a samim tim i disfunkcije, nekvalitetnog djelovanja te u perspektivi i neuspješnosti u obavljanju osnovne djelatnosti i vrlo vjerojatnog raspadanja i raspuštanja radne grupe, tima!

„Prijateljski tim“ karakteriziraju izuzetno dobri odnosi među članovima. Međusobno povjerenje je bezgranično i svatko svakome vjeruje. Nema propitivanja mišljenja onoga tko prvi dá svoj sud - to biva prihvaćeno. Neslaganja nema ni u tragovima! Eventualno se nešto nadopuni, proširi... Česta druženja izvan posla dodatno učvršćuju međusobne odnose pa je atmosfera u timu sličnija druženju nego radnoj atmosferi. *Party* sa svim svojim obilježjima zna se produžiti i na poslu, ali to ostaje među članovima. Nerado primaju nove članove, a ako budu prisiljeni nekoga prihvatiti na neko vrijeme a pogotovo za stalno, zbog promjene u proizvodnoj politici tvrtke, istraživačkih ciljeva, uvođenja novih metoda, instrumenata... prvo što čine je sklapanje „ugovora o povjerljivosti“! Ukoliko ih praksa, rezultati drugih istraživača, timova, neuspjeh njihovog proizvoda ili što slično pokuša denuncirati oni ustanove da su njihovi nalazi, spoznaje, pacijenti,

proizvodi originalni i stoga odstupaju od drugih. U svakom slučaju, pored sjajnih odnosa njihova je uspješnost dvojbena.

„Perin tim“ je organiziran tako da je šefovo mišljenje uvijek ono pravo. Šef je dominantna osoba, istraživač, organizator, ima neprikosnoveni autoritet među članovima kao poznavatelj područja kojim se tim bavi, političku moć ili zaštitnika u vladajućoj političkoj eliti, što je osobito karakteristično za jednostranačke režime. Mišljenje tima je šefovo mišljenje, a ostalim članovima preostaje samo da ga glorificiraju ili nešto malo nadopune. I kada šefa nema svi misle, govore i zaključuju onako „kako bi to činio šef!“ Neuspjese se dijele na tim, a uspjesi su šefova zasluga. Selekcija novih članova temelji se uglavnom na sposobnosti novoga člana da „misli šefovom glavom“. Tko to nije u stanju, sam ili pod pritiskom, ukidanjem njegovog radnog mjesta napušta tim. S vremenom se u timu negativnom selekcijom okupi karikaturalna grupa šefovih replika, poslušnika. Zaključak je da tim i nije potreban zbog nekog drugog razloga osim da bi šef imao kome biti šef! Tim je uspješan toliko koliko je uspješan - šef.

„Menadžerov tim“ je vrlo sličan „Perinom“, ali suštinske razlike postoje u pogledu selekcije članova, dosljednosti u poštivanja pravila timskog rada, dobrodošlog doprinosa svakog člana, davanja priznanja za sve iole značajne doprinose (unutar tima), održavanja radne klime i potpune predanosti stvaranju novih vrijednosti. Ozračje u timu diktira ON i svi su mu zahvalni za povremena mala slavlja, pohvale... S druge strane, i sličnost sa „timom stručnjaka“ je velika, ali se ovdje dobro zna i vidi tko je šef, mada ga često i nema jer je stalno na nekim „važnim sastancima“, službenim putovanjima, konferencijama, gdje predstavlja uspjehe svoga tima ili je na preventivnim odmorima za održavanje dobrog zdravlja i kondicije za dobro svoga tima. U timu je rijetko. U svom „kabinetu“ prima dnevne izvještaje o radu, postignutim pomacima, prijedloge za nastavak rada i na osnovi svega toga daje općenite smjernice za daljnji rad tima. Viđa ga se i kod davanja konačnih izvještaja o završetku projekta, proslavama uspjeha, potpisivanja napravljenih elaborata o projektu, na TV ekranima zbog uspjeha koje je postigao u inovacijama, proizvodnji novih znanja... Neuspjeha ne smije biti pa ih uglavnom i nema, u prvom redu zbog predanosti kvalitetnom radu članova tima, ali i iz straha pred autoritetom. Nije zanemariva komponenta ni kompetentnost i ugled okupljenih stručnjaka koji to sebi ne bi dopustili iz vlastitih razloga, osim da možda malo napakoste „autoritetu“ ali bi to onda značilo i promjenu radne sredine.

„Suradnički tim stručnjaka“ predan je izazovima koji se pred njega stavljaju. Svi članovi nastoje dati što više od sebe, ali su sretni kada bilo koji dugi član tima, stručnjak neke druge specijalnosti, „otvori neka nova vrata“, dà neke podatke, viđenja, ideje iz struke koju predstavlja a nisu poznate drugima ili neke nove sinteze! Borba mišljenja je potkrijepljena činjenicama, podacima, rezultatima proba, pilot istraživanjima, čvrstim dokazima a ne osobnim autoritetom ili autoritetom nekoga izvan tima. Ozračje u timu je izvrsno, cijeni se svaki doprinos, uspostavljen je snažan „MI“ osjećaj i kada tim

riješi neki problem „svi su uspješni“! Vlada lagano uzbuđenje zbog očekivanja novih spoznaja, rezultata, postignuća. Svaki novi uspjeh slavi se s oduševljenjem i radošću i još većim zbližavanjem članova. Gotovo da se ne zna tko je voditelj tima, osim kada se daju izvještaji naručitelju projekta jer voditelj tima je samo primus inter paris koji se i sam tako doživljava. Odluke se donose primarno konsenzusom, a on sam preuzima donošenje odluka u slučaju da se nude dva jednako dobra rješenja pa netko mora konačno odlučiti. Uspjeh je timski, a rijetko mogući sitni promašaji, „probijanje rokova“ i slični nepoželjni ishodi su voditeljima.

Brajša (1997) je, nakon analize Ammelburgove podjele na klasične i sinergijske prema kriteriju količine korištenja resursa, motiviranosti članova, kvaliteti komunikacije i odnosa među njima, timove podijelio prema efikasnosti na neuspješne, prosječne i uspješne u skladu s kriteriju ekvivalenta resursa članova tima, njihovih znanja, vještina i drugih potencijala u usporedbi s rezultatima njihovog zajedničkog rada, što je prilično teško izvedivo. Pitanje je što bi sve ulazilo u kompetencije članova tima. Njihove sposobnosti, znanja i vještine? Uzmemo li se „samo“ ove tri varijable, čije dimenzije i nije jednostavno utvrditi jer, recimo, znanja koja posjeduje pojedini član iz određenog područja bavljenja tima je i moguće ispitati nekim složenim ispitivanjem, ali zaista inovativna rješenja nisu uvjetovana samo tim znanjima, nego vrlo često i posve drugima i njihovim povezivanjem s aktualnim problemom. Osim toga, i motivacija, kao i neke druge psihološke, socijalne pa i somatske komponente, kao što su zadovoljenost bazičnih tjelesnih, emocionalnih, socijalnih i drugih potreba, kvaliteta obiteljskih i drugih relacija pa i onih unutar samoga tima, izuzetno su važni čimbenici za uspješnost participacije svakoga člana tima. Sve to predstavlja toliko složen i raznolik konglomerat čimbenika - varijabli da ih je sve gotovo nemoguće i identificirati, a kamoli imati pod nadzorom kako bi se utvrdila uspješnost tima. Mada je mogućnost utvrđivanja svih čimbenika dvojbena, to ne znači da nisu važni, a neki od njih i presudni, za uspješnost timova ali nisu prikladni za utvrđivanje mjere uspješnosti i stoga je ova naoko sjajna ideja zbog svoje neizvedivosti - neupotrebljiva. Daleko dostupnije mjerilo su rezultati rada tima. Prema tom kriteriju je relativno lako utvrditi uspješnost. Ukoliko tim ne uspijeva u zadanom vremenu realizirati postavljene ciljeve ili je realizacija tek parcijalna i uz investiranje dodatnih resursa, onda je to neuspješan tim. Postiže li tim postavljene ciljeve u zadanom vremenu s postojećim resursima onda je to uspješan tim, a ukoliko tim s postojećim resursima, u zadanom vremenu ili ranije, postiže postavljene ciljeve uz dodatna, nepredviđena i neočekivana postignuća, koja daju odgovore i na neka druga pitanja i otvaraju nove smjerove istraživanja, rada i razvoja onda je on izuzetno uspješan. Time se izbjegavaju teško dohvatljivi kriteriji i procjena uspješnosti je realnija. No i tu se mogu pojaviti problemi. Na račun postignuća mogu biti zanemarene komponente važne za dugoročno održavanje uspješnog rada tima i preveliki zahtjevi na članove mogu dovesti do sagorijevanja pa će preveliko naprezanje za postizanjem trenutnog cilja

onemogućiti nastavak uspješnog rada. Tu su i neke druge iznimno važne komponente dugoročno uspješnog funkcioniranja članova tima: kvalitetni odnosi u timu, održavanje kondicije članova i ispunjavanje drugih čimbenika važnih za izbjegavanje pregaranja, održavanje psihološkog balansa pa i psihosomatskog zdravlja članova. Kako su članovi tima njegov najvažniji resurs, važniji od najsuvremenije tehnike, elektroničke opreme i računalnih sustava, čuvanje njihove funkcionalnosti, motiviranosti, mogućnosti mobiliziranja svih resursa svakog člana, pa konačno i zdravlja, svakako bi trebalo imati mjesta u procjenama kvalitete timova. Uz kvalitetu i kvantitetu rezultata stoga kod utvrđivanja uspješnosti timova valja imati pod nadzorom i ove varijable.

Uza sve navedene varijable, pri utvrđivanju uspješnosti timova koji se bave problemima s psihosocijalnog područja rada i istraživanja, valja imati u vidu i faktor korisnika (Kobolt i Žižak, 2007) čiji problemi, ovisno o vrsti i težini, mogu umnogome djelovati na funkcioniranje članova tima. To je dobro utemeljena tvrdnja i lako ju je razumjeti jer posrednom, a ponekad i neposrednom traumatizacijom, tijekom rada s korisnicima, na njihovim i/ili otporima njihovog okruženja svakako utječu, negativno ili pozitivno na funkcioniranje članova tima pa onda i njegovu ukupnu uspješnost. Tome treba dodati i snažnu motivaciju za postignućem osobne dobrobiti, kao jednako važan čimbenik. Pri tome treba imati u vidu da isti čimbenici neće jednako djelovati na svaki tim. Kod jednog će tima izazvati negativne, a kod drugih pozitivne efekte i u motivacijskom i energetskom pogledu pa i u pogledu znanstvene zainteresiranosti. Timovi dobro uigrani, željni izazova, vođeni humanističkim porivima i direktnu će traumatizaciju doživjeti kao dodatni motiv za nalaženje optimalnih rješenja, dijelom i iz osobnih pobuda oslobađanja od posljedica traumi. S druge strane, „izraubani“, timovi čiji su članovi u fazi pregaranja na poslu takvim će situacijama biti potpuno izbačeni iz pomažuće funkcije i predat će se nalaženju pomoći za sebe same pa čak i napustiti takav tim tražeći neko „sigurno mjesto“. Slično će biti i s otporima. Kod jednih koji su i sami u otporu iz različitih razloga (autoritarnog vođenja, stalnih međusobnih borbi i njima izazvane međusobne netrpeljivosti članova, prevelikog pritiska brojem projekata, njihovom težinom, rokovima...) javit će se i otpor prema rješavanju takvih problema, prihvatit će se rad na otporima ali primarno svojim vlastitim, događat će se paralelni procesi, pojavit će se skotomi za neke probleme ili njihove uzroke, opet zbog vlastitih poteškoća. Kod drugih, nedirektivno vođenih timova, prema dobrobiti usmjerenih i za djelovanje motiviranih članova kojima su povjerene osobe s poteškoćama na brigu, zaštitu i unapređenje zdravlja, liječenje ili su takve osobe ispitanici istraživačkom znatiželjom usmjerenim znanstvenicima, bit će ti mogući otpori dodatni izazov koji će podići stupanj motivacije i tako samim tim svojim djelovanjem pomoći kvalitetnoj realizaciji postavljenih ciljeva. No bez obzira na sve ove pozitivne karakteristike timova, čimbenike dobre motiviranosti, a ujedno i zaštite mentalnog zdravlja stručnjaka, i oni su, kao i članovi nekvalitetno vođenih i disfunkcionalnih timova u psihosocijalnom

području rada izloženi rizičnim čimbenicima visokog intenziteta. Time je uvelike otežano njihovo djelovanje, resursi nisu u potpunosti i na pravi način iskorišteni, rad timova trpi zbog nemogućnosti suočavanja sa sve destruktivnijim trendovima, stručno djelovanje trpi, sve više se reduciraju postignuća, a njihovi korisnici snose posljedice. No nisu timovi i inače imuni na djelovanje različitih rizičnih čimbenika kako bi se moglo zaključiti iz površnih viđenja zasnovanih na izoliranom gledanju, sublimata što ga čine „ciljevi i zadaci tima i njihovo ostvarivanje...“ (Bezić, 2019). Prema takvim gledištima su oni „savršeni strojevi“ koji su dorasli svim iskušenjima. Naravno da tim kao ni druge radne skupine nije imun na veliki broj limitirajućih i rizičnih čimbenika. Tim čine ljudi koji su, kao što je poznato, po definiciji nesavršeni bez obzira koliko bili kvalitetni stručnjaci ili znanstvenici, tjerani svaki svojim osobnim očekivanjima od sebe i drugih, ambicijama, potrebama, motivima djelovanja, zrelosti članova u posve osobnom i stručnom pogledu, percepcijama doprinosa sebe i drugih, svojim vlastitim specifičnim viđenjima ciljeva i mogućnosti tima i samog po sebi i unutar baš te neke strukture i odnosa u određenoj organizaciji, već predstavlja moćan skup limitirajućih čimbenika, kao i potencijala. Doda li se tome grupna dinamika sa svojim složenim spletom komunikacijskih mreža, grupnog funkcioniranja, kompeticija i njihova prekrivanja, preuzimanja i igranja posve određenih timskih uloga koje u trenutku mogu poprimiti opozicijski karakter, transfernih relacija i hijerarhijskih preslagivanja, jasno je kako je tim sve drugo do li mehanicistički shvaćeni perpetuum mobile koji jednom stavljen u pogon dalje besprijeekorno radi! Tim sa svim svojim nominalnim potencijalima složeni je živi organizam u nastajanju, razvoju, stalnim mijenama, djelovanju i zastojsima, unutarnjim sukobima, putovima razrješavanja i ishodima, motivatorima i kočničarima, koji je potrebno stalno bogatiti samoosnaživanjem, otkrivanjem i stavljanjem u funkciju njegovih vlastitih potencijala, kanaliziranje, i usmjeravanjem procesa, energetskih tokova, jačanjem grupne kohezije, solidarnosti, grupnog duha i predanosti ciljevima kako bi oni ispunjavali očekivanja i, naposljetku, svoj *raison d' être*. Ovakvo viđenje druge strane tima i timskog rada pokazuje njegovu vulnerabilnost i otkriva kolika je potreba za nekom vrstom njihova „servisiranja“ koje mora biti iznimno složeno i višestrano, što može ponuditi jedino supervizija.

## Supervizija timova i timskog rada.

Pojam supervizija još uvijek znaju u našim prostorima shvaćati prijeteći i nedovoljno obaviješteni stručnjaci. Kao još jedan način „nagledanja“, „kontrola“ ili onemogućavanja kreativnog i slobodnog rada, osobito u psihosocijalnom području djelovanja. Potreba za autonomnošću u tom području rada je razumljiva jer se u radu s ljudima posreduju vrlo



osobni sadržaji koje se želi sačuvati od iznošenja iz najužeg kruga konkretnog djelovanja, ponekad se u želji za „najboljim načinom pomoći“ traga i po „sivim zonama“ djelovanja u okviru neke struke, odgađa povlačenje ključnih poteza i kada ne bi trebalo, ali emocionalna involviranost pomagača u neki slučaj onemogućuje mu rezolutnu primjenu stručnih ili zakonskih mjera pa prejako empatiranje s jednim članom obitelji može čak i štetiti interesima drugog, koji je jednako u procesu rješavanja problema. Pojedini stručnjaci i u sastavu timova nastavljaju „svoj dio posla“ obavljati autonomno najviše što mogu, jer ostali „ne razumiju sve one čimbenike“ koji uvjetuju neka ponašanja, previše su kruti, „važnija im je forma, suhoparni paragrafi nego pravda“ i „bolje da nisu involvirani u tako složeni slučaj“, svakako im se čini i sam tim prevelik ograničavajući čimbenik u njihovu „slobodnom stručnom djelovanju“ pa bi supervizor i njegovo zadiranje u te osjetljive relacije s korisnicima, stručne manevre i eksperimente u rješavanju određenog problema, bio samo još jedan vid onemogućavanja, a ne unapređivanja kvalitete rada. Nesvjesni da upravo svaki od ovih „razloga“ zaziranja od supervizije pa i njeno odbijanje, predstavlja po jedan novi opravdani razlog njenog uvođenja i pomoći u stručnom i etički fundiranom razrješavanju osobito složenih problema!

Stoga razmišljajući o uvođenju supervizije i pripremi za njeno uvođenje u nekoj sredini, a posebno u timove, valja ju predstaviti prvenstveno kao pomoć u percepciji svih aspekata problema i iz puno više perspektiva nego što to može imati jedna osoba, član tima ili sam tim zbog toga što su više ili manje involvirani u problem, suviše su mu blizu da bi ga mogli gledati iz „meta pozicije“ koja je izuzetno važna kako bi se složene situacije u psihosocijalnom radu mogle vidjeti objektivnije, realnije (Cajvert, 2001). Tako se može razumjeti i predstavljanje samog pojma „super – vizija“ u značenju „vidjeti - više“ a ne „nad - gledati“, kako on najčešće kod neinformiranih ili loše, krivo informiranih, što je svakako lošija okolnost, biva shvaćen. Na tom tragu su i njene osnovne definicije, od one prve kod nas, i u ovom dijelu Europe, koju je dala Smolić-Krković još 1977. godine, a govori upravo o tome kako ona pomaže stručnjaku „da se u određenoj profesionalnoj situaciji postupi u skladu s postojećim znanjima, vještinama, društvenim normama, društveno-ekonomskim mogućnostima, planovima i programima odgovarajućih organizacija i službi. Kasnije definicije proširuju i produbljuju viđenje supervizije te se usmjeravaju i na dobrobit stručnjaka u superviziji, supervizanta kako to jednostavno predstavlja Cajvert (2001) govoreći o superviziji kao o „procesu koji potiče razmišljanje i razvijanje kompetencije“ stručnjaka. A to se po njoj postiže viđenjem supervizije kao „mjesta gdje supervizant dobiva prostor za reflektiranje o samome sebi i svome djelovanju u procesima koji nastaju u interakciji s korisnicima“. Imajući u vidu ove i brojne druge definicije supervizije (Hess, 1980, Munson, 1993, Van Kessel, 1999, Žorga, 2003) te vlastita iskustva s obje strane supervizijske prakse, može ju se na sadašnjoj točki razvoja supervizije i doživljaja te „brižne pratiteljice i pomagačice“ suvremenog

djelovanja u psihosocijalnom radu, definirati kao kontinuirani proces u kojemu se posredovanjem najosobnijih materijala iz prakse supervizanta, koji se tiču jednako korisnika i stručnjaka, zajednički otvaraju skrivena viđenja složenih korisnikovih problema i onih koji nastaju u radu s njim, te nalazeći nove perspektive pomažu u rastu i razvoju obojice, omogućavajući stručnjaku učinkovito vođenje korisnika prema rješavanju problema a korisniku uspješno razrješavanje i najslabijih svojih životnih kriza, zastoja i izazova. Kako se ova, očito vrlo složena, definicija odnosi na individualnu superviziju, nastojeći ju cjelovito predstaviti, definicija timske supervizije morat će odgovoriti ne samo na multiplicirane relacije, zastoje i interakcije više stručnjaka različite provenijencije u susretu sa stručnjakom kao korisnikom uključenih u rješavanje njegovih dilema, zastoja, emocionalnih opterećenja i drugih poteškoća, ali i onih među sobom, njihovim osobnim različitostima, specifičnostima stručnih i znanstvenih područja koja predstavljaju, traženjima novih perspektiva ali i osobnim rastom i razvojem svih članova tima, kanaliziranjem grupne dinamike, internih sukoba unutar faze kompeticije, usklađivanjem preuzetih uloga i na kraju razrješavanjem ukupnog sklopa tako brojnih čimbenika, kako bi rad tima odgovorio zahtjevima zbog kojih je i uspostavljen. O tome koliko je timska supervizija složena govori već i sama njena definicija koju odabire Bezić u svom poglavlju u knjizi Profesionalna supervizija (2019. prema Gaertner, 1982), a glasi: „Timska supervizija je vrsta grupne supervizije usmjerena prvenstveno na sustavnu iskustvenu proradu suradnje između članova tima, tj. između članova grupe koja postoji zbog izvršavanja nekog određenog zadatka unutar veće organizacije ili samostalno.“

Sama provedba timske supervizije svojim tijekom ne razlikuje se od tijeka individualne. Na prvom susretu supervizor predstavlja članovima tima svoj pristup superviziji, osnovne odrednice načina i stila rada te očekivanja koja ima od njih. Zatim se informira o samom timu, njegovu sastavu, iskustvima članova u radu općenito i ranijim saznanjima o superviziji, eventualnim doživljajima supervizije u ovom timu ili izvan njega, vremenu njegova osnivanja, fazama razvoja skupine kroz koje je prolazio, fazi u kojoj je trenutno i očekivanjima članova od njega kao supervizora. Ukoliko tim već neko vrijeme radi, informira se o međusobnim odnosima, vjerojatnim prijedorima, mogućim nerazumijevanjima, nespoznajima i uobičajenim putovima njihova rješavanja, ishodima, osjećajima koji ih prate kod svakog člana i onima koji ostaju nakon takvog „završavanja/razrješavanja“ ovih situacija, te ostaju tijekom nastavka rada i njihovom trajanju. Tijekom ovog istraživanja funkcioniranja tima spontano se otkriva i dio preuzetih uloga, a o ostalim događanjima se supervizor informira ispitujući općenito funkcioniranje tima. Na kraju se sklapaju ugovori o radu i funkcioniranju svih sudionika<sup>3</sup>, dogovara vrijeme sljedećeg i daljnjih susreta te daje timu na razmišljanje čemu će se posvetiti sljedeći susret.

3 Ugovori u radu s timovima kao i drugi „terapijski ugovori“ najčešće se sklapaju usmeno a ako članovi tima

Na početku sljedećeg susreta supervizor ispituje osjećaje i razmišljanja članova tima nakon prošlog susreta. Pri tome je dobro dati i vlastiti doživljaj tima i članova preferirajući pozitivne poveatne informacije u vidu strokeova, čime se pojačava motivacija sudionika i intenzivnije sudjelovanje svih članova tijekom supervizije ali i tima u njegovoj redovnoj djelatnosti. Nakon toga ispituju se očekivanja od novog susreta i sadržaju rada. Ukoliko ima više ponuđenih tema dogovara se redosljed s tim što sve teme ne moraju biti prorađene na tom susretu nego se mogu prolongirati na slijedeće. Dobro je već na početku supervizijskog rada s grupom postići konsenzus, što treba postati pravilom, da se sve teme prorađe temeljito, a svi procesi završe.

Tijekom slijedećih susreta treba prvenstveno raditi na funkcioniranju tima, ekvivalentnosti sudjelovanja svih članova tijekom supervizije te prenošenju takvog funkcioniranja i u redovno djelatnost tima. No ukoliko se utvrdi da specifični problemi pojedinih članova postaju limitirajući čimbenik funkcioniranja čitavog tima, počinje se raditi i na njima kako ne bi trpjeli odnosi među članovima, dolazilo do zastoja u komunikaciji, kompleksna grupna dinamika nastavila negativnim razvojem a djelotvornost tima postala još više upitna, nego krenula i dalje se razvijala postupnom ali sigurnom spiralom uspona. Svim tim prorađama postižu se i prve značajnije promjene u pogledu timskog ozračja, kohezije, međusobnog prihvaćanja, a samim tim i u radu tima što će se uskoro početi primjećivati u međusobnom odnosu članova tijekom supervizijskih susreta, redovnog djelovanja a onda s vremenom i izvan samog službenog dijela života članova u spontanim druženjima, ozračju ispunjenom međusobnim povjerenjem i sigurnošću u izabranoj ulozi. Otvorenost u komunikaciji bez straha od „krivog shvaćanja“ pomoći će daljnjem pozitivnom razvoju timske dinamike i lakoće u suočavanju s različitostima u procjenama, gledištima, viđenjima rješenja i sa svim izazvanim poteškoćama koje će se i dalje javljati, osobito kod analiza problema na kojima tim radi u redovnom djelovanju, a proizišle su iz njihova pripadanja različitim profesijama ali i osobnim činiteljima kao što su elokvencija, brzina reagiranja na postavljene premise, kreativnost, samouvjerenost i sigurnost u sebe. No daljnjim radom na razvoju tima kao skupine nalazit će se i vlastita rješenja za sve ove limitirajuće čimbenike i kvaliteta odnosa će bivati sve veća. Tijekom rada postoji opasnost da ti odnosi prerastu u klasične prijateljske, „rođačke“ odnose što može dovesti do zastranjivanja u funkcioniranju i smanjivanju djelotvornosti tima.

imaju potrebu, zbog opće njihove nesigurnosti ili nesigurnosti pojedinih članova, može se sklopiti i pismeno i sada već tu dolaze do izražaja određene preuzete uloge članova kod zapisivanja odrednica ugovora. Terapijski ugovori najčešće se odnose na povjerljivost, čime se svi članovi i u ovom slučaju supervizor, obvezuju na čuvanje osobnih sadržaja članova i onih timskih koje tim želi zadržati za sebe. Zatim slijede ugovori o aktivitetu kako bi se osiguralo podjednako sudjelovanje svih članova u supervizijskom radu. Jednako poticanjem onih „tihih“ tako i obuzdavanjem „nametljivih“ članova. Zatim ugovori o obvezi razrješavanja svih situacija u kojima je došlo do nesporazuma i eliminacije loših osjećaja koje bi članovi mogli nositi iz tih složenih prorađivanja negativnih doživljaja, ograničavati i otežavati komunikaciju među pojedinim članovima i time remetiti supervizijske procese a posljedično i funkcioniranje tima. Ovisno o ranijim iskustvima članova tima izabire se za njih optimalna vrsta ugovora ili prikladna kombinacija.

Izbjegavanje prijepora, pa i onih čisto stručnih, onemogućava rasprave koje dovode do novih optimalnih rješenja, čime bi „uspješna“ supervizija onemogućila učinkovit rad tima, umjesto da ga unaprijedi. Zbog toga tijekom supervizije treba razvijati otvorenost u raspravama, razbijanje straha od prijepora i osvjetljavanje njihove vrijednosti te utvrđivanje uvjerenja u opravdanost, potrebu iznošenja različitih mišljenja, stavova i uvjerenja, tim veću što je različitost očitija, jer će se tek tako moći otvoriti nove perspektive i putovi rješavanja problema postavljenih pred tim. S vremenom će se i u pripadajućem sustavu u kojemu tim djeluje, osobito ako je ranije loše funkcionirao ili čak bio disfunkcionalan, početi primjećivati nastale promjene, najprije u odnosima među članovima, što nije nevažno, a onda i u produkciji. Tim će davati sve originalnija, cjelovitija i, što je najvažnije, kvalitetnija rješenja postavljenih mu problema i u praksi će davati sve bolje rezultate. Time će supervizija opravdati svoje uvođenje ali se tim postignućem ne smije prekinuti jer postignutu razinu treba i održati, a nakon određenog vremena ponovo dalje podizati u skladu s rastom i napredovanjem članova. Stoga se ona nastavlja dok ne budu dovoljno utvrđeni putovi djelovanja tima i/ili se ne pojavi osjećaj zasićenosti bilo kod supervizora ili supervizanata. Tada je vrijeme za završavanje i ukupno vrlo uspješnog supervizijskog rada. No to ne znači da treba potpuno odustati od supervizije. Osobito ako se javio osjećaj zasićenosti. Dojam da se više nema što novoga ni dati ni primiti u tom određenom odnosu i radu sa supervizorom. Tada sam tim treba proraditi stanje unutar svojih redova, dobre i loše stvari u međusobnom doživljavanju, odnosima, timskim raspravama, ispunjenjima očekivanja i promašajima te kvaliteti svoga rada rezultatima u iskustvenoj primjeni i proradi. U skladu s utvrđenim stanjem bira se na „tržištu supervizora“ najprikladniji za pokretača nastavka razvoja tima kao skupine u cjelini ili u pogledu određenih područja njegova funkcioniranja i angažira ga se za nastavak napredovanja i održavanje postignutih dosega. A gdje je kraj održavanja supervizije? Ondje gdje tim utvrdi da je postigao zadovoljavajuću razinu odnosa i funkcioniranja u profesionalnom i privatnom pogledu kao i izbalansiranost potrebnu za učinkovito djelovanje bez opasnosti od zastranjivanja u bilo kojem smjeru – radnom, motivacijskom, odnosnom, emocionalnom ili komunikacijskom.

Kako će teći sam proces supervizije umnogome ovisi o supervizoru i njegovu stilu rada (Bezić, 2004, 2019). Ova autorica nalazi više stilova te kao prvi navodi „Stil timskog supervizora koji je više vezan uz proradu odnosa u timu“. Već sam naziv jasno utvrđuje glavno težište rada ovih supervizora, a autorica unutar njega nalazi tri podgrupe, pri čemu su u prvoj skupini oni supervizori koji preferiraju „*rad na slučajevima koje na svom poslu rješava cijeli tim zajedno i, tijekom tog rada*“, provodi proradu dinamike njihova zajedničkog funkcioniranja s tim što su u fokusu odnosi između članova tima i korisnika.

U drugoj podskupini su po njoj supervizori usmjereni na bavljenje grupnom dinamikom i iskustvenim radom na sebi članova skupine koji su u fokusu supervizijskog rada

„sa svojim potrebama za terapijskim radom na sebi“. Kako je ovo odmak od inače dominantnog bavljenja relacijom stručnjaci, članovi tima – korisnici, sama autorica drži da se tu zapravo prvenstveno zadovoljava potreba za terapijom a ne supervizijom. Taj smjer mogu odabrati članovi tima pa ga supervizor iz određenih razloga prihvati, a može poteći od samog supervizora. Mada djeluje gotovo egzotično, ovo „zastranjivanje“ nije rijetkost, jer u praksi dosta često supervizija korisnikova slučaja „skrene“ na rad s pomagačem, budući da je njegova presnažna involviranost u problem zbog njegovih nerazriješenih situacija, nezavršenih poslova, nezadovoljenih potreba, očekivanja, paralelnih procesa ili narušenih balansa razlog nemogućnosti napredovanja u radu s korisnikom, a ne korisnikovih poteškoća! Treba znati da su i stručnjaci ljudi koji žive u istom podneblju, istim socijalnim i ekonomskim situacijama u svojim životima bivaju izloženi, a nekada i izloženiji različitim činiteljima rizika kao i korisnici i imaju slične obiteljske situacije pa se moraju jednako boriti i za svoj psihosocijalni balans. Nekada su i izabrali poziv iz pomažućeg područja upravo da bi našli korijene svojih poteškoća i sami sebi pomogli.

Kao treću podgrupu supervizora autorica navodi onu kojoj je dominantno “bavljenje organizacionom/institucionalnom problematikom i ulogom tima u tom kontekstu.” U toj skupini “u fokusu je hijerarhijski sustav organizacije i načini ophođenja s nadređenima, podređenima i kolegama.” Ovakav put rada s timom opravdan je u organizacijama u kojima je tim suviše pod pritiskom uprave, menadžera, komercijalnih krugova, koji traže brze i spektakularne rezultate kako bi u prvom redu potvrdili svoju uspješnost i postigli neke druge, ciljeve izvan fokusa bavljenja tima i same organizacije ili traže da tim pod svaku cijenu potvrdi njihove ideje, mišljenja ili provođenje akcija koje su oni smislili, iz istih razloga. Budući da u tim slučajevima tim nije pokretač napretka u radu neke određene organizacije, nego samo pokriče nečijih ideja ili djelovanja, članovi su izloženi manipulacijama pa su demotivirani i tim prestaje biti funkcionalan i iscrpljuje se u traženju argumenata za nešto što često i prkosi zdravom razumu! U ovakvim slučajevima timska supervizija timu i njegovim članovima može pomoći jedino u nošenju s pritiscima što dolaze izvana sa što manje gubitaka. Tek organiziranje supervizije organizacije može donijeti neke koristi ukoliko vodstvo sustava dà podršku takvom radu, što znači da nije uključeno u nemoralne pritiske na tim i samo se uključi u superviziju, što je više nego rijedak slučaj, kako bi se postignuća u radu odmah i sigurno mogla i implementirati.

Drugi supervizijski stil čini “stil timskog supervizora koji je više vezan uz razjašnjavanje pojedinih koraka, procesa i struktura” koji je karakteriziran time što “takav supervizor može razumjeti supervizijski rad u timu na sljedeći način (Bezić, 2019. prema Herwig-Lempp, 2009):

- a. nivo rada u timu koji se tiče sadržaja rada (što se radi) – cilj je da članovi tima:
  - budu što bolje obaviješteni o svim detaljima rada u kojem sudjeluju; neometan protok Informacija,
  - mogu slobodno razvijati i isprobavati nove ideje, te dati i dobiti podršku u timu,
  - mogu dogovarati i donositi zajedničke odluke, kao i proslijediti odluke na “više instance”.
- b. nivo rada u timu koji se tiče organizacije rada (kako se radi) – cilj je da se procesi vezani uz sadržaj rada (informiranje, dogovaranje, odlučivanje) što bolje provode, a za to je važno:
  - moderiranje i strukturiranje timskih sastanaka,
  - pravila i forme zajedničkog rada,
  - aktivno uključivanje svih na poštivanja donesenih pravila.
- c. nivo rada u timu koji se tiče unapređivanja i daljnjeg razvoja tima (što se može poboljšati):
  - refleksija članova tima na pitanje “što možemo poboljšati u timu”,
  - učenje novih metoda rada i novih načina razmišljanja o radu tima.“

Treći supervizijski stil proizišao je iz činjenice da je „ ponekad teško točno odrediti u kojoj fazi se tim nalazi i što se točno u timu događa, pa je korisno strukturalno promatrati tim prema procesima važnima za njegovo funkcioniranje (određivanje ciljeva, uloga i odnosa) i pokušati odrediti u kojem od navedenih procesa dolazi do nejasnoća i nedorečenosti.“ Autor polazi od toga da su, vizualno predočeno (Bezić, 2019., prema Herwig-Lempp, 2009) “članovi tima i njihove sposobnosti” smješteni između “ciljeva i zadataka tima” i “uloga u timu”. Iz ove konstatacije autor zaključuje „da tu treba razjasniti odgovaraju li sposobnosti pojedinaca njihovoj ulozi u timu i doprinosi li takav raspored cilju zajedničkog rada. S druge strane, doprinose li “odnosi” u timu cilju zajedničkih nastojanja i može li se to bolje postaviti uz drugačiju organizaciju rada. Međusobni odnosi u timu vezani su uz uloge koje pojedinci u njemu imaju – da bi se postigla maksimalna efikasnost oko dogovaranja pomažu “pravila ponašanja” kojima se olakšava komunikacija unutar ovog kompliciranog sustava.“ Ovaj „stil“ predstavlja vrlo pragmatičan put za realizaciju isto takvih ciljeva i, mada ne daje mogućnost supervizoru za široko zahvaćanje cjelokupnog korpusa problematike funkcioniranja tima u izdvojenim područjima, vrlo je učinkovit.

Nakon prorade svih ovih prezentiranih „stilova“ vođenja timske supervizije može se zaključiti kako ovdje i nije riječ o stilovima rada supervizora nego o njihovoj preferenciji određenih aspekata funkcioniranja – nefunkcioniranja tima i intenzivni rad na njima. Bila bi to prije „specijalizacija“ pojedinih supervizora za određene aspekte

organizacije, funkcioniranja/nefunkcioniranja tima, članova tima ili određenih relacija unutar tima ili tima i sustava čiji je on dio. Stil rada supervizora trebao bi prije biti stil konkretnog njegova rada s timom! Tako viđeno ovo pitanje navodi na definiranje stila rada supervizora prema načinima rada i vođenja procesa timske supervizije. Tako se može govoriti o direktivnom, nedirektivnom, terapijskom, očinskom... stilu vođenja supervizije.

Direktivni stil bi predstavljao beskompromisno vođenje supervizijskog procesa mada ne bez empatije i poštivanja autonomnosti supervizanata. No ovaj stil omogućuje da se otpori, obrane, različiti zastoji u komunikaciji i funkcioniranju razrješavaju po načelu „ovdje i sada“ pri čemu se koriste tehnike optimalne za suočavanje s identificiranim i definiranim poteškoćama. Ovdje se ne daje prostor za beskonačno odgađanje rada na određenom, „neugodnom“ problemu ili dijelu nekog problema jer, zna se dosta često dogoditi da supervizant, kao i svaki drugi korisnik, iz nekog razloga ključni problem prikriva, odgađa njegovo rješavanje i s vremenom se na njega navikne pa mu se učini težim rad na problemu nego sve neugode koje im donosi on sam (Janković, 2004., 2008). Zbog toga se neke sporne kočnice nikada ne razriješe, ne uklone, nego se s njima ode jednog dana i iz tima i onda savjest po njima pretražuje što se „nekada moglo“, zašto nije... Za sada i poslije ostaje tek šteta. Direktivni će supervizor stoga, ovisno o supervizantima u timu, supervizantu u fokusu, njegovim kapacitetima, otpornosti na frustracije i involviranost u određeni problem, koristiti različite tehnike, sve od parafraziranja, reflektiranja, klarifikacije, interpretacije pa do konfrontacije. Ovakav stil vođenja timske supervizije učinkovit je, daje dobre rezultate i prikladan je osobito kada problemi u timu dostignu vrhunac. U kriznim situacijama, situacijama u kojima se odlučuje o opstanku stručnjaka u timu ili opstanku tima. Tada treba djelovati beskompromisno, otkriti, istražiti glavne čimbenike disfunkcije i promptno ih rješavati. U takvim, za tim „sudbinskim“ trenucima, supervizor je bliže kirurgu sa skalpelom u ruci nego savjetovatelju punom empatije, mada u suštini treba biti i jedno i drugo. Vrlo brzo on mora utvrditi uzroke problema i ciljano ići na njihovo rasvjetljavanje, osvještavanje članova tima koji su dulje vrijeme bili malo pomalo uvučeni u čvor iz koje sami više ne mogu izići. Nisu ga u stanju „razvezati“ jer su njegov dio. Tada i sam supervizor ponekad mora upotrijebiti mač da bi presjekao neki presloženi „gordijski čvor“ pa će koristiti i vrlo direktne konfrontacije, bez obzira što će poslije trebati „skupljati fragmente skupocjene vaze“ kako bi pomogao članovima tima da se ponovo oslove na svoje noge i uspostave osobni pa onda i grupni-timski balans! No tada će to biti moguće dok u ranijem, zatvorenom čvoru za to nije bilo šanse i svi bi drugi pokušaji ostali bez uspjeha. Nedirektivni stil vođenja timske supervizije rese brojne odlike koje omogućuju kvalitetan rad sa supervizantima s puno empatije, poštovanja, tolerancije i slobode u odlučivanju na čemu i kojim tempom će se raditi pa i koje će metode i tehnike supervizor koristiti a koje ne, kako se neki članovi ne bi našli u neugodnim situacijama prije nego što se za

njih pripreme uz pomoć supervizorovih intervencija i/ ili duljeg rada. Supervizor traži mandat od korisnika-člana tima za rad na nekom njegovu problemu (Cajvert, 2001) i u slučaju da ga ne dobije traži nove putove dolaženja do srži problema i njegovog razrješavanja bez obzira na daleko veći utrošak vremena, odgađanje učinkovitog djelovanja i postizanja obostrano postavljenih ciljeva, pa i frustracije supervizora koji, jer je izvan problema, a i posebno je educiran za to, jasno vidi direktni put do razrješavanja. Ovaj stil je prikladan za vođenje supervizije u timovima koji prvenstveno nastoje postići još bolje rezultate, očuvati postignutu razinu funkcioniranja jer ih ona čini uspješnima i zadovoljava njihove potrebe za samoaktualizacijom ili valja razriješiti neke osobne poteškoće članova koje koče daljnji razvoj tima.

Sljedeći stil bi se mogao nazvati terapijskim. Supervizori koji uglavnom koriste ovaj stil tako su udešeni da najprije vide psihološke poteškoće, zastoje, nesigurnosti članova i kompletnog tima kao specifičnog organizma opterećenog određenim poteškoćama u funkcioniranju psihološkog, emocionalnog, interpersonalnog ili komunikacijskog tipa. On će najčešće pristupiti rješavanju tih problema prema prioritetu težine, a potom složenosti. Pri tome će koristiti terapijske metode različitih pristupa koje je svladao tijekom svojih edukacija tražeći za pojedinu vrstu problema odgovarajući pristup, metodu ili tehniku. Razrješavanjem ovih poteškoća članovi i tim se u cjelini oslobađaju prepreka koje ograničavaju njihovo funkcioniranje i daljnji razvoj. Tim i članovi tada mogu povećavati svoju funkcionalnost i postizati postavljene ciljeve, opravdati svoje postojanje i troškove svoga djelovanja. Ovaj stil pomaže prvenstveno u razrješavanju psiholoških elemenata koji su postali, ili mogu postati izvorom disfunkcije pa i dostići razinu patologije, što se iz njih u nepovoljnim konstelacijama, ozračju stalne kompeticije, zanemarivanju osobnih potreba na račun usmjeravanja što većeg dijela energije na rješavanje postavljenih radnih ciljeva, mogu razviti. Njime se djeluje i preventivno i kurativno, ovisno o fazi razvoja određenih zastoja, emocionalnih, psihičkih, interpersonalnih poteškoća trenutnih ili trajnijih kod pojedinih članova u kojoj je supervizor započeo sa supervizijom.

Može se govoriti i o autoritarnom i autoritativnom stilu vođenja timske i supervizije općenito. Autoritarno vođenje odgovara po nekim svojim odrednicama direktivnom, ali je lišeno empatije i provodi se sve onako kako određuje supervizor, pri čemu je i sva odgovornost na njemu. On zna i kojim pravcem treba krenuti, na koji način i kojim tempom, kako i što izbaciti iz komunikacijskog prostora i repertoara, koje funkcije i djelovanja osnažiti. I tim vrlo brzo proradi i djeluje bez greške, kao da je oduvijek tako funkcionirao. Sve je gotovo mehaničkom preciznošću posloženo tako da jednostavno mora djelovati poput švicarskog sata. Kod rješavanja timskih zadataka radi se jednakom energijom, preciznošću i tempom. Istina, rješenja nisu tako kreativna i jedinstvena kao što su bila nekada dok je tim sam po sebi dobro funkcionirao, ali nema sukoba, zastoja ni posrtanja u međusobnim odnosima i komunikacijama. Supervizante se, stoga,



kod prvog susreta upozori na stil koji supervizor koristi i kod sklapanja ugovora ga prihvaćaju pa se onda svi prema dogovoru i ponašaju. I ovaj stil vođenja daje najbolje rezultate u kritičnim fazama rada tima kada treba hitno i rezolutno djelovati. Rezultati su zajamčeni, ali nakon što se prevlada kriza nastavak supervizije treba voditi nekim drugim manje autoritarnim stilom kako bi tim nakon određenog vremena mogao samostalno, skladno, slobodno i kreativno djelovati.

Autoritativni stil vode supervizori dobro educirani, s puno iskustva i samopouzdanja. Oni u svakom trenutku znaju gdje su, gdje je tim na svojoj razvojnoj spirali, gdje je svaki pojedini član, u kojoj je ulozi i kada ih mijenjaju u različitim spornim situacijama u koje upada tim te koji je čiji problem. Upravo zbog toga ovaj supervizor daje puni prostor supervizantima kako bi sami nalazili optimalna rješenja, podržava ih osiguravajući im siguran prostor. On u svakom trenutku može pozvati člana tima, ocijeni li da je krenuo stranputicom, da se obazre, osvjetliti mu kritične momente i elemente, omogućiti mu uvid i vraćanje ili preusmjeravanje u poželjnom pravcu bez napetosti, negativnih emocija, prisile, gotovo neosjetno. Na kraju kada se problem riješi svi imaju osjećaj da su sami našli i proveli rješenja pa su ponosni na sebe, raste im samopouzdanje i snaga za nove pothvate, ne osjećaju teret duga voditelju nego blagi osjećaj zahvalnosti i zadovoljstvo što su bili s njim u suradnji. Supervizor je snažna i samopouzdana, realizirana osoba kojoj ne trebaju gratifikacije i tako vodi tim kroz vrijeme uigravanja novih obrazaca ponašanja, komuniciranja, međusobnih percepcija i bolje, višeslojno shvaćenih uloga, što sve dovodi do kvalitetnijih odnosa, samopoimanja i rješavanja radnih zadataka sve samostalnije i kreativnije, vodi ih sve dok u potpunosti ne ovladaju novim, originalnim i učinkovitim putovima funkcioniranja. Tek tada je ovaj supervizor u potpunosti završio posao i okreće se novim timovima.

## Supervizija i voditelji tima

Poseban problem se javlja već kod dogovaranja timske, kao i grupne supervizije u pogledu voditelja tima, šefa radne grupe ili kako tu manje ili više ključnu osobu u timu, zvali. Dileme uključiti ga ili ne u supervizijski proces nisu samo formalne i osobne nego i procesne. Formalne se odnose na to kako člana koji je inače bar za stepenicu iznad ostalih u hijerarhiji sustava u kojemu tim djeluje „poravnati“ s ostalima kako bi se bez problema mogla provesti osnovna načela supervizije grupe/tima. U ovoj supervizijskoj konstelaciji, u kojoj svaki supervizant ima pravo na svoj doživljaj, osjećaje, mišljenje i sudjelovanje u raspravama već po definiciji pa se ili članovi „dižu“ na šefovu razinu ili se ovaj spušta na njihovu, što za direktivno vođene skupine nije zamislivo, a i u drugim slučajevima to nije posve jednostavna situacija. Osobne poteškoće se javljaju na objema stranama. Članovi tima već uvježbani u funkcioniranju u sustavu stroge subordinacije

imaju puno problema oko iznošenja svog mišljenja prije šefa. jer on uvijek inače govori prvi, kaže kako tim zapravo treba misliti o nekom problemu, raditi, kuda ići. Stoga se „obični član“ tima boji da će njegovo mišljenje biti demantirano kao irelevantno, a nakon šefove se ocjene nema više što reći budući je ON je rekao kako stvari stoje pa se samo treba prikloniti njemu i naći svoje argumente kako bi se izbjegao otpor i moglo dalje funkcionirati u timu. U procesnom pogledu prisustvo šefa ima dvostruku ulogu. U prvom redu onemogućuje uobičajene grupne procese, pa i supervizijske, i time destruktivno djeluje na supervizijski proces gotovo ga potpuno onemogućavajući, a u drugom, kako i Bezić (2019) tvrdi, on osigurava provedbu svega što se u timu dogovori. Jedino tijekom dugotrajnijeg vođenja supervizije, uz uporno traženje supervizora da članovi iskazuju svoje stavove unoseći u rad različite kreativne dosjetke kao što je „Igra istine“, „Stolica govora unutrašnjeg JA“ i slične, može se pomalo stvoriti povoljnija atmosfera i unijeti u tim duh „slobode govora“. Tijekom takvog rada moći će i autoritarni voditelj s vremenom shvatiti da članovi tima imaju duha, zanimljivih dosjetki i sjajnih ideja i da ih uopće nije loše čuti!!! Možda će u službenim odnosima on to brzo zaboraviti i vratiti se svom uobičajenom načinu rada, ali odnosi će se, kako povremeno i praksa pokazuje, značajno promijeniti, u ozbiljnim situacijama okrenut će se timu i omogućiti mu da to bude i funkcionalno, a ne samo formalno!

U radnim skupinama i timovima vođenima „laissez faire“ stilom situacija je jednostavnija jer se u takvim timovima njeguje egalitarni odnos pa će uključenje voditelja biti jednostavno i gotovo prirodno. Svakako poželjno! Dinamika odnosa i grupnog rješavanja problema će dobiti na kvaliteti, mogući zastoji će se brže razriješiti i uspostaviti kvalitetne „linije“ rješavanja jednako osobnih i radnih pitanja, kojih nisu oslobođeni ni takvi timovi.

Uspostavljanje supervizijskih skupina sastavljenih od samih voditelja timova ima dobar potencijal, ali se vrlo rijetko u praksi takve skupine organiziraju. Razloge valja tražiti u autopercepciji osoba koje imaju ulogu vođe, njihovoj samouvjerenosti, doživljaju vlastite perfekcije - od one potrebne za uspješno djelovanje, optimalne, sve do razine nepogrešivosti, koja je kontraproduktivna. Problem je i u tome što se uz tako visok doživljaj vlastite perfekcije javlja i rigidnost, no prihvate li rad u supervizijskoj skupini gotovo svi mogu relativno brzo zatomiti, „pošišati ego“ na pravu mjeru i od autoritarnih postati autoritativni, više nego poželjni voditelj. Stoga je dobro nastojati na organiziranju upravo ovog oblika supervizijskog rada i zbog toga što će voditelji koji su sami prošli proces osobnog rasta i razvoja u superviziji, nastojati i članove svojih i drugih timova u sustavu u kojemu djeluju uključiti u superviziju i tako unaprijediti rad i podići razinu uspješnosti svoje organizacije.

## Zaključak

Imajući u vidu sve navedeno može se zaključiti kako je skupina poseban organizam koji u društvenom, radnom, obrazovnom, odgojnom, zdravstvenom, psihosocijalnom i svakom drugom okruženju daje posebne mogućnosti konstruktivne, stvaralačke igre, slobodnog djelovanja i vrlo složenog, a učinkovitog rada. Pogotovo to vrijedi za timove koji predstavljaju posebnu vrstu skupine što ne nastaje spontano, sama od sebe, nego pažljivim izborom članova dovoljno stručnih, kreativnih i komunikativnih, spremnih za predstavljanje svoje struke/poziva u složenim procesima iznalaženja optimalnih rješenja najstroženijih problema u svim područjima ljudskog djelovanja, a osobito psihosocijalnom.

Kako se sama struktura timova, njihovi zadaci i način rada temelje na „integraciji suprotnosti“ u novu jedinstvenu kvalitetu, grupna dinamika je u njima iznimno intenzivna, ali i rizična zbog „visokih temperatura“ izazvanih isto takvim nabojima u raspravama. Kohezivni čimbenici nisu uvijek ravni destruktivnima i u njima, kada se jednom „zakuha“ bura različito fundiranih, nadograđivanih i oblikovanih ideja, misli, stavova, emocija, potreba, antagonizama vrije kao u Papinovu loncu. Unutarnje suprotnosti, nerazumijevanje, inkompatibilnost pa i animoziteti među članovima snažne su sile koje sabotiraju, a ponekad i destruiraju inače sjajne mogućnosti koje nudi timski rad tako da on može postati ograničavajući umjesto snažni činitelj ekspanzije. Jedini lijek u tim situacijama je supervizija i to u svim područjima ljudskoga rada i djelovanja, posebice grupnog, osobito u psihosocijalnom području djelovanja, tim više što se u njemu ne radi sa strojevima, papirima, otpadom, nego s ljudima, i to vrlo često u njihovim najtežim životnim trenucima ili tijekom njihova razvojnog procesa, kriznih faza rasta i razvoja, presudnima za izgradnju kvalitetne osobnosti i zrele, samopouzdanе, uravnotežene ličnosti. Osobito je nedopustivo raditi u sustavu socijalnog rada/skrbi bez supervizije, posebice na terenu u CZSS. To sada već pokazuju i stvarne ljudske žrtve! S velikom sigurnošću se može pretpostaviti, čak i tvrditi, kako bi bile izbjegnute da su djelatnice/ci u ovom sustavu uključeni u stalne oblike edukacije, osobnog i stručnog napredovanja, a posebno u superviziju koja osigurava sve ove oblike održavanja ravnoteže i daljnjeg napredovanja stručnjaka koji su dnevno izloženi sekundarnoj a često neposrednoj traumatizaciji, rizicima iznimno visokog intenziteta u kojima u opasnost dolazi i njihov život. Zakonske norme nikada nisu uspjele u potpunosti, zaustaviti pojavu zločina! Uz njih i prije njih, rješenje je u podizanju stupnja kompetencije stručnjaka u cijelom sustavu socijalnog rada, ali i odgojnoobrazovnog, sudstvu i drugim oblicima rada koji se mogu podvesti pod pojam psihosocijalnog. U svima njima se odnosi korisnika i odgovarajućih struka zaoštravaju do vrlo velikih razmjera, s vremenom sve više. To se događa ne samo zbog promjena u funkcioniranju obitelji, njene strukture i područja djelovanja i odgovornosti uloga, prvenstveno roditeljske. Nove generacije

dolaze sa sve manjim kapacitetom osobnosti uvjetovane roditeljskim prijenosom emocija, sve manje pozitivnom slikom o sebi, samopouzdanjem, samopoštovanjem, osjećajem sigurnosti, socijalnim vještinama, općim spoznajama i, posebno, vrednotama. To svakako ima utjecaja i na nositelje poziva involviranih u psihosocijalni rad, što sami nastavni programi fakulteta ne mogu kompenzirati svojim akademskim pristupima. Nakon svih analiza moguće je zaključiti da je supervizija stručnjaka u svim involviranim pozivima jedina i nezamjenjiva metoda za kvalitetan rad, njegovo stalno unapređivanje i preveniranje kriznih situacija s korisnicima pa i tragedija!

## Literatura

- Bezić, I. (2019). Timska supervizija u: Puhalić, A. i Cajvert, L. Profesionalna supervizija, teorija i praksa, Fakultet političkih znanosti, Banja Luka, BiH
- Brajša, P. (1997). Sedam tajni uspješnog menadžmenta, Alinea, Zagreb
- Grubišić-Ilić, M. (2012). www. HKD, Cardiologija Croatica, [www.kardio.hr/2012/07/17/timski-rad-u-medicini/](http://www.kardio.hr/2012/07/17/timski-rad-u-medicini/) pristupljeno 29. listopada 2019.
- Hall, P. Weaver, L. (2001). Interdisciplinary education and teamwork: a long and winding road. *Med Educ*; 35:867-875.
- Herwig-Lempp, J. (2009). Ressourcenorientierte Teamarbeit. Systemische Praxis der kollegialen Beratung, Ein Lern- und Übungsbuch, Vandenhoeck&Ruprecht, Goettingen
- Janković, J. (2004). Savjetovanje u psihosocijalnom radu, Etcetera, Zagreb
- Janković, J. (2008). Savjetovanje, psihodinamski pristup, Etcetera, Zagreb
- Janković, J. (2008). Obitelj u fokusu, Etcetera, Zagreb
- Kobolt, A. i Žižak, A. (2007). Timski rad i supervizija timova, Ljetopis socijalnog rada, 14 (2) Studijski centar socijalnog rada, Zagreb
- Martinović, M. (1987). Znanstvene osnove socijalnog rada, Narodne novine, Zagreb
- Puhalić, A. i Cajvert, L. (ur.) (2019). Profesionalna supervizija, teorija i praksa, Fakultet političkih nauka, Banja Luka
- Smolić-Krković, N. (1977). Dinamika intervjua u socijalnoj anamnezi – Supervizija u socijalnom radu. Savez društava socijalnih radnika Hrvatske. Zagreb.