

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
PRAVNI FAKULTET  
STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA  
*POSLJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ IZ SUPERVIZIJE*  
*PSIHOSOCIJALNOG RADA*

**Ivana Lokas Ščetko**

**OBILJEŽJA SUPERVIZIJSKIH GRUPA I**  
**STRATEGIJE PRISTUPANJA SUPERVIZORA**  
**VOĐENJU GRUPNE SUPERVIZIJE**

ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD

Zagreb, 2023.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
PRAVNI FAKULTET  
STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA  
*POSLJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ IZ SUPERVIZIJE*  
*PSIHOSOCIJALNOG RADA*

**Ivana Lokas Ščetko**

**OBILJEŽJA SUPERVIZIJSKIH GRUPA I**  
**STRATEGIJE PRISTUPANJA SUPERVIZORA**  
**VOĐENJU GRUPNE SUPERVIZIJE**

ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD

**Mentor: prof.dr.sc. Maja Laklija**

Zagreb, 2023.

UNIVERSITY OF ZAGREB  
FACULTY OF LAW  
CENTER FOR SOCIAL WORK STUDIES  
*POSTGRADUATE SPECIALIST STUDY IN SUPERVISION PSYCHOSOCIAL WORK*

**Ivana Lokas Ščetko**

**CHARACTERISTICS OF SUPERVISING GROUPS AND  
SUPERVISOR APPROACH STRATEGIES  
LEADING GROUP SUPERVISION**

**SPECIALIST THESIS**

**Mentor: prof.dr.sc. Maja Laklija**

Zagreb, 2023.

## **Obilježja supervizijskih grupa i strategije pristupanja supervizora vođenju grupne supervizije**

### **SAŽETAK**

Interes za temu počiva na osobnom iskustvu i promišljanju autorice o iskustvu vođenja tretmanske grupe i supervizijske grupe, što je otvorilo pitanja važnosti poznavanja grupnog rada i grupne dinamike te identificiranja obilježja „lakših i težih supervizijskih grupa“. U radu je prikazano kvalitativno istraživanje čiji je osnovni cilj stjecanje uvida u obilježja supervizijskih grupa i načine na koje ih supervizori doživljavaju te načine rada supervizora sa različitim supervizijskim grupama. U istraživanju je sudjelovalo 10 licenciranih supervizora, bazično pomagačkih struka sa dugogodišnjom praksom. Podaci su prikupljeni metodom polustrukturiranog intervjua, a u obradi je korištena kvalitativna analiza sadržaja.

Rezultati istraživanja daju uvid u obilježja supervizijskih grupa iz perspektive supervizora u različitom kontekstu: obilježja o kojima supervizori vode računa pri formiranju supervizijskih grupa (jasne početne pozicije, dobrovoljnost, veličina grupe, homogenost/ heterogenost); obilježja koja supervizori doživljavaju kao olakšavajuća za rad (zainteresiranost i , otvorenost članova grupe, grupna kohezija, poštivanje pravila grupe, kognitivna proaktivnost, dobre komunikacijske vještine supervizorata); obilježja koja supervizori doživljavaju kao otežavajuća za rad (teškoće u procesu komunikacije, nezainteresiranost, teškoće uzrokovane pozicijama supervizorata i osobinama supervizorata, nerazumijevanje supervizije, prethodna iskustva supervizije, „teški“ članovi grupe). Supervizori opisuju „tešku“ supervizijsku grupu kroz kategorije: nepoštivanje pravila grupe, pasivna agresija u grupi, nepovjerljivost prema procesu supervizije, izbjegavajuće ponašanje supervizorata, otvoreni sukobi u grupi, iskrivljeno poimanje supervizije) te navode strategije postupanja i nošenja s takvim grupama (vještina vođenja grupe, intervencije u grupnoj dinamici, priprema prije supervizijskog susreta, zdrava razina odgovornosti i samoodgovornosti, briga o sebi, komunikacijske vještine, dodatna stručna znanja). Također, supervizori ističu kompetencije koje smatraju da treba kontinuirano unaprjeđivati (teorijska znanja, komunikacijske vještine, specifične supervizorske vještine, korištenje novih kreativnih tehnika, osobni rast i razvoj). Dobiveni rezultati su uspoređeni sa dosadašnjim istraživanjima i dostupnom literaturom koja se bavi ovom tematikom. U zaključku se definiraju ideje i smjernice za unaprjeđenje supervizijske teorije i prakse.

**KLJUČNE RIJEČI:** supervizija, grupa, obilježja, grupna supervizija, kompetencije, izazovi vođenja grupne supervizije, strategije

## **Characteristics of supervising groups and supervisor approach strategies**

### **leading group supervision**

#### **ABSTRACT**

The interest in the topic rests on the personal experience and reflection of the author in the form of the experience of leading a treatment group and a supervision group, which opened up questions in terms of the importance of knowing group work and group dynamics and identifying the characteristics of "easy and difficult supervision groups". The main goal of research is to gain insight into the characteristics of supervisory groups and the ways in which supervisors perceive them, as well as the supervisors' ways of working with different supervisory groups. 10 licensed supervisors, basically helping professions with many years of practice, participated in the research. The data were collected using the semi-structured interview method, and qualitative content analysis was used in the processing.

As a result of the research, the characteristics of supervision groups in different contexts are obtained: characteristics that supervisors take into account when forming supervision groups (clear starting positions, voluntariness, group size, homogeneity/heterogeneity); characteristics that supervisors perceive as facilitating work (interest, openness, group cohesion, respect for group rules, cognitive proactivity, good communication skills of supervisees); characteristics that supervisors perceive as making work difficult (difficulties in the communication process, lack of interest, difficulties caused by supervisees' positions and by supervisees' characteristics, misunderstanding of supervision, previous supervision experiences, individuals as an interfering factor). Supervisors describe a "difficult supervision group through the categories: disobeying group rules, passive aggression in the group, mistrust of the supervision process, avoidant behavior of supervisees, open conflicts in the group, distorted understanding of supervision) and state strategies for handling and dealing with such groups (group leadership skills, interventions in group dynamics, personal preparation before the supervisory meeting, a healthy level of responsibility and self-responsibility, self-care, communication skills, additional professional knowledge). Supervisors highlight the competencies that they believe should be continuously improved (theoretical knowledge, communication skills, specific supervisory skills, use of new creative techniques, personal growth and development). In the conclusion, ideas and guidelines for improving supervisory theory and practice are defined.

**KEYWORDS:** supervision, group, characteristics, group supervision, competences, challenges of conducting group supervision, strategies

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ovime potvrđujem da sam osobno napisala rad:

**„Obilježja supervizijskih grupa i strategije pristupanja supervizora vođenju grupne supervizije“** i da sam njegoa autorica.

Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima (bilo da su u pitanju mrežni izvori, udžbenici, knjige, znanstveni, stručni ili popularni članci) u radu su jasno označeni kao takvi te adekvatno navedeni u popisu literature.

Ime i prezime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

## Sadržaj:

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Teorijsko određenje supervizije.....	2
1.2. Grupni rad.....	5
1.2.1. Grupa- definicija, obilježja i vrste.....	5
1.2.2. Određenje grupnog rada.....	8
1.2.3. Načela grupnog rada.....	9
1.2.4. Grupna dinamika (faze razvoja grupe i grupni procesi).....	10
1.3. Grupna supervizija.....	12
1.3.1. Supervizijska grupa- definicija, obilježja, vrste/ tipovi.....	12
1.3.2. Određenje grupne supervizije.....	15
1.3.3. Dinamika grupne supervizije (faze razvoja grupne supervizije i procesi).....	17
<b>2. PREGLED LITERATURE KOJA U SVOM FOKUSU IMA OBILJEŽJA SUPERVIZIJSKE GRUPE.....</b>	<b>20</b>
<b>3. KOMPETENCIJE SUPERVIZORA.....</b>	<b>22</b>
<b>4. IZAZOVI VOĐENJA GRUPNE SUPERVIZIJE.....</b>	<b>26</b>
<b>5. CILJ ISTRAŽIVANJA I ISTRAŽIVAČKA PITANJA.....</b>	<b>29</b>
<b>6. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>29</b>
6.1. Istraživački pristup.....	29
6.2. Sudionici istraživanja.....	29
6.3. Metoda i postupak prikupljanja podataka.....	30
6.4. Metoda obrade i analize podataka.....	31
6.5. Etički aspekti istraživanja.....	32
<b>7. REZULTATI I RASPRAVA.....</b>	<b>33</b>
7.1. Obilježja o kojima supervizori vode računa pri sastavljanju supervizijske grupe.....	33
7.2. Obilježja supervizijskih grupa koje supervizori doživljavaju kao olakšavajuća za rad.....	37

7.3. Obilježja supervizijskih grupa koja supervizori doživljavaju kao otežavajuće za rad.....	44
7.4. Opis „teške supervizijske grupe“ iz perspektive supervizora.....	51
7.5. Strategije postupanja i nošenja supervizora u radu s „teškim grupama“ .....	59
7.6. Supervizijske kompetencije koje supervizori smatraju potrebnim unaprijediti.....	66
<b>8. OPAŽANJA ISTRAŽIVAČA TIJEKOM PROVEDBE ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>71</b>
<b>9. METODOLOŠKA OGRANIČENJA.....</b>	<b>72</b>
<b>10. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>73</b>
<b>11. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....</b>	<b>73</b>
<b>12. LITERATURA.....</b>	<b>77</b>
<b>13. PRILOZI.....</b>	<b>83</b>

## **POPIS KRATICA**

**ANSE**      Association of National Organisations for Supervision in Europe

**HDSOR**    Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj



## 1. UVOD

Motivacija za temu o kojoj ću pisati nastala je na temelju mojih profesionalnih iskustava, odnosno mog promišljanja o sebi kao socijalnoj pedagoginji - grupnoj odgajateljici i supervizorici te mom prvom supervizorskom iskustvu u sklopu edukacije. Po struci sam socijalna pedagoginja i najveći dio svog radnog iskustva stekla sam u odgojnom radu kao grupna odgajateljica. Dakle, kontekst mog osvrta kao odgajateljice je grupa. Autori Janković i Elezović (2015.) navode da praktičnu primjenu grupe i grupnih mehanizama nalazimo čak 600-tinjak godina prije Krista u magijskim grupnim događanjima. Danas o grupama znamo mnogo i grupe su zastupljene na svim razinama i gotovo svim područjima ljudskog funkcioniranja. Ajduković (1997.) daje definicije grupe, načela grupnog rada i opis grupnih procesa. Iz pozicije supervizorice koja je u edukaciji, ponovno se susrećem s kontekstom grupe već i u osnovnoj definiciji supervizije kao suradnoj zajednici učenja (Anderson, 2000., prema Ajduković i Cajvert 2004.), a i prvo supervizorsko iskustvo stječem u grupnom kontekstu. Još davne 1975. pedagog i svećenik Bezić (1975.) je u svojim radovima navijestio da će dvadeseto stoljeće biti stoljeće grupa.

Žorga (2009.) navodi da je supervizijski posao sličan i u njemu se koriste iste vrste vještina kao u poslu ostalih praktičara pomagačkih zanimanja te ja temeljem vlastitog iskustva i dostupne literature zaključujem o nizu sličnosti i pravilnosti u radu kako sa odgojnim, tako i sa supervizijskim grupama. Osim toga, grupa može proizvesti i dobre i loše ishode te je važno da supervizor bude jednako vješt u grupnom radu koliko i u procesu supervizije (Ajduković i Cajvert, 2004). U istraživanju Laklije i sur. iz 2011. godine, i sami supervizori navode znanje o grupnoj dinamici i poznavanje procesa i dinamike grupe kao vještine i znanja supervizora važne za proces supervizije.

Odnos je temelj svake interpersonalne komunikacije (Žižak i sur., 2012.). U kontekstu odgajateljskog rada odnosi su sama srž odgojnog rada (Ajduković, 2007). Što su odnosi kvalitetniji, kvalitetniji je tretman, odnosno usudila bih se reći da bez odnosa, nema niti tretmana. Kao najznačajniji element modela tretmana maloljetnih delinkvenata, autorica Bouillet (1998.) izdvaja također upravo odnos, osim toga, temelj svakog socijalnopedagoškog procesa je upravo izgradnja kvalitetnog odnosa među njegovim sudionicima (Bouillet i Uzelac, 2007., prema Bouillet i Poldrugač, 2011.). S druge strane,

najvažniji preduvjet za uspješnu superviziju je također kvalitetan odnos između supervizora i supervizanta (Sherry, 1991., prema Ajduković i Cajvert, 2004.).

Niz autora navodi upravo odnos kao temelj, preduvjet i osnovu za kvalitetan supervizijski proces. No, oko nekih obilježja supervizijskih grupa, razni autori se ne slažu uvijek i zastupaju svoje stajalište s različitim argumentima. Uzet ću za primjer homogenost-heterogenost grupa, gdje se npr. Anderson (2000., prema Ajduković i Cajvert, 2004.) zalaže sa što veću heterogenost članova supervizijske grupe, jer smatra da to daje više mogućnosti za različite perspektive. S druge strane, grupa će brže djelovati kohezivno, što su članovi grupe sličniji. Matić (2011.) upravo (ne)homogenost navodi kao moguću zapreku za uspostavljanje dobrog odnosa. U svom odgajateljskom radu mogu opisati „tešku“ grupu i mogu detektirati olakšavajuća obilježja svoje tretmanske grupe. Cilj ovog rada je istražiti koja obilježja supervizijske grupe supervizori smatraju olakšavajućima, a koja otežavajućima u radu sa supervizijskom grupom.

U kontekstu svog drugog promišljanja, o svom prvom supervizorskom iskustvu, s grupom volontera koji nisu imali supervizijsko iskustvo, suočila sam se s velikim pitanjem, a to je: „Je li mi olakšano ili mi je prvo iskustvo otežano obilježjima moje supervizijske grupe (volonteri, studenti, neiskustvo sa supervizijom, neznanje o superviziji), jer imam odgovornost „širenja istine“ o superviziji, prenošenja znanja i osiguravanja prvog takvog iskustva.“ U tom smislu sam se pitala jesu li navedena obilježja supervizijske grupe olakšavajuća ili otežavajuća upravo za mene ili su takva i za druge supervizore i koja su to obilježja prepoznata kao otežavajuća pa možemo govoriti o „teškoj supervizijskoj grupi“. Do sada su Laklija i sur. (2011.) istraživali i pisali o supervizantima s kojima je supervizorima teško raditi. S obzirom da su supervizori odgovorni za svoju kompetentnost (Ajduković i Cajvert, 2004.) moje pitanje je i kako se supervizori nose s „teškim“ grupama i mogu li se i kako za njih pripremiti.

### **1.1. Teorijsko određenje supervizije**

Riječ „supervizija“ izvorno znači nadziranje (super- nad, videre-gledati) u smislu kontrole koju odgovorna osoba ima nad radom osobe s nižom odgovornosti, a u idealnom primjeru i s manje stručne kompetentnosti (Zlomislić, 2017.: 3) Ajduković i Ajduković (1996.) navode da supervizija ne znači „nadgledati“, već „vidjeti više“.

Pojam supervizija ponajprije je poznat iz ekonomskog, tj. administrativnog područja, pri čemu se jasno ističe uloga pretpostavljenoga – supervizora u odnosu na podređene djelatnike u organizaciji, poduzeću i sl. s ciljem davanja stručnih uputa i kontrole nad njihovim izvršenjem zadatka (Schreyogg, 2004.). U tom smislu poznata je tradicija supervizije iz 19. stoljeća u tvornicama, crkvenim župama, zatvorima i sl. Isto tako, supervizija se povezivala s modelom konzultacija i supervizije u području medicine.

Supervizija kao metoda usvajanja profesionalnih znanja i profesionalnog razvoja počela se razvijati u Sjedinjenim Američkim Državama u području socijalnog rada potkraj 19. stoljeća, a u Europu je prenesena tek 50-ih godina 20. stoljeća kao dio Marshallova plana pomoći nakon Drugog svjetskog rata (Von Kessel, 1997., prema Ajduković i Cajvert, 2004.). Nadalje se supervizija razvijala u više modela s obzirom na kriterije (Bernard i Goodyear, 1998., prema Ajduković i Cajvert, 2004.):

1 ) terapijsko-tretmanska teorijska koncepcija i 2) funkcije i ciljevi procesa supervizije.

Sukladno razvoju supervizije u Sjedinjenim Američkim Državama, u zemljama engleskoga govornog područja razvio se i još prevladava model po kojemu supervizija ujedinjuje tri funkcije (Munson, 1993., prema Ajduković i Cajvert, 2004.):

1. administrativno-upravljačku
2. podržavajuće pomažuću
3. podučavajuću funkciju

Navedeni model je uvelike kritiziran radi sukoba uloga i funkcija supervizora kao onoga koji upravlja, podučava i pruža podršku. Istovremeno europski stručnjaci iz područja supervizije razvijaju nove modele u kojima je administrativno-upravljačka funkcija potpuno i jasno izdvojena iz sadržaja supervizije, supervizor nema izravnu odgovornost za dobrobit klijenta s kojim supervizant radi, a supervizija nema funkciju kontrole kvalitete rada. Neki od tih modela su: 1) nizozemski model (model kompetentnosti) i 2) švedski model (konzultatativni model) Ajduković i Cajvert, 2004.) U Hrvatskoj Ajduković i Cajvert (2004.) govore o primjeni dva modela supervizije:

1. Organizacijska supervizija – osiguranje djelotvornog upravljanja organizacijom i resursima unutar nje putem redovnih kontakata nadređenih i podređenih, te

## 2. Razvojno – integrativna supervizija – usmjerena na pomagače i razvoj njihovih profesionalnih kompetencija kroz integriranje teorije i prakse.

Od prethodno navedenih modela supervizije, prošlo je petnaest godina te je u tom razdoblju došlo do usklađivanja konceptualizacije supervizije u europskom prostoru i njezinog jasnijeg pozicioniranja u kontekst interakcije pojedinaca (stručnjaka, pomagača), profesionalnih zadataka i organizacije. Tako se danas sve više govori i o važnosti methodske supervizije čija je svrha unaprjeđenje profesionalnog funkcioniranja pojedinaca, timova i organizacija kroz promišljenu reflektivnu i strukturiranu analizu slučajeva (Ajduković, 2020.:403).

Danas supervizija zauzima jasnu poziciju na području mentalne higijene stručnjaka, odnosno nužna je u profesionalnom radu i razvoju svih onih koji neposredno rade s ljudima. U tom smislu postoje i razne definicije supervizije od kojih bih ja istakla definiciju koja glasi: *„Supervizija je susret stručnjaka, pri čemu su supervizanti stručnjaci u svojoj profesiji, a supervizor stručnjak u superviziji.“* (Anderson i Swim, 1995.; Žorga, 2003., prema Ajduković i Cajvert, 2004.:28) *„Supervizija je suradna zajednica učenja. U procesu supervizije kroz dijaloški razgovor supervizor i supervizant su-otkrivaju postojeće znanje i su-razvijaju novo znanje. Filozofija i praksa supervizije kao zajednice učenja uključuje- povezivanje, suradnju i stvaranje.“* (Andersen, 2000., prema Ajduković i Cajvert, 2004.:15)

Supervizija je neophodna profesionalna intervencija u profesionalnom razvoju svakog stručnjaka te je jedan od ključnih osiguranja razvoja organizacija i pružanja kvalitete usluga. Autorica Kusturin (2007.) ističe da je supervizija moćno oruđe za razvijanje profesionalne kompetencije i očuvanje mentalnog zdravlja. Osim toga, supervizija za rezultat ima, ne samo profesionalni, nego i osobni razvoj. Praper (2017.) u tom smislu objašnjava da supervizor omogućuje superviziranom ponovno procesuirati neki dio svog profesionalnog rada te mu kroz taj supervizijski proces omogućuje stručni i osobni razvoj.

Prema definiciji ANSE (<https://anse.eu>) supervizija je oblik savjetovanja koji služi osiguranju i razvoju kvalitete komunikacije i suradnje u profesionalnom kontekstu. Supervizori rade kao neovisni savjetnici, provodeći superviziju po konceptu samostalne profesije. Supervizija služi razvoju

pojedinaca i organizacija, ona poboljšava profesionalni život pojedinaca s obzirom na njihovu ulogu u institucionalnom kontekstu. Supervizija omogućava: podršku u procesima donošenja odluka o trenutnim profesionalnim pitanjima, podršku u izazovnim i zahtjevnim profesionalnim situacijama i sukobima, pojašnjenje i obradu zadataka, funkcija i uloga, podršku u procesima promjena, nova rješenja za nove izazove i preventivne mjere za izbjegavanje zlostavljanja na poslu i sindroma sagorijevanja.

S obzirom na temu ovog rada, važno je već u početku dodatno definirati superviziju. Povijesno gledano, supervizija se razvila kao individualna, a danas prevladava grupna supervizija, što je i u fokusu ovog rada. Mnoga teorijska znanja, tehnike i vještine koje se primjenjuju u grupnom radu, koriste se i u vođenju supervizijskih grupa. Supervizijska grupa u klasifikaciji grupnih pristupa svrstana je u grupe za profesionalnu pomoć pomagačima (Ajduković, 1997.). Grupna supervizija je specifična radi odvijanja dvostrukih procesa (supervizijski procesi i proces sudjelovanja u grupi).

Definiciju grupne supervizije daju autori Holloway i Johnston još 1985. (prema Ajduković i Cajvert, 2004.:123): „*Grupna supervizija predstavlja redovite susrete grupe supervizanata i supervizora radi unapređivanja njihova razumijevanja samih sebe kao stručnjaka, klijenata/korisnika s kojima rade i sustava pružanja usluga općenito, a koji si međusobno pomažu u tom nastojanju kroz interakciju u kontekstu grupnih procesa...Stoga se grupna supervizija temelji na modelu iskustvenog učenja i razvoja reflektirajuće prakse...*“

## **1.2. Grupni rad**

### **1.2.1. Grupa- definicija, obilježja i vrste**

*„Nitko od nas nije tako pametan kao svi mi“ Japanska poslovice*

Čovjek je društveno biće i kao takvo oduvijek je pripadalo nekim grupama. Skupina/grupa je kolijevka čovjeka i čovječanstva od pretpovijesti pa do danas i po svemu sudeći, skupine su u nekom obliku postojale i prije nego što je nastala obitelj - osnova i znak postojanja ljudskog društva. U njima čovjek uspijeva opstojati i razvijati se kao pojedinac i kao vrsta (Janković i dr., 2014.). Grupe i grupni rad afirmiraju se na svim područjima ljudske djelatnosti. „*Grupiranje odgovara dubokim potrebama*

*ljudske duše. Današnji čovjek se osjeća osamljenikom u golemoj društvenoj masi. Da izbjegne taj mucu samoće, utječe se toplini malenih grupa.“ (Bezić, 1975.:322). U tom smislu Vidanović (2006.) društvenu grupu definira kao relativno trajan skup međusobno povezanih ljudi, koji obavlja određenu društvenu funkciju ili zadovoljava neku čovjekovu potrebu, odnosno kao skup pojedinaca koji na sistematski način stupaju u međusobne odnose te za osnovnu karakteristiku ima osjećaj zajedništva.*

Niti jednu grupu ne čini zbroj pojedinaca. Asch (1952., prema: Brown, 2006:5) je iznio dobru analogiju s kemijom. Voda (H<sub>2</sub>O) se sastoji od elemenata vodika i kisika, no ima drugačije karakteristike i od vodika i kisika. Pod specifičnim uvjetima vodik i kisik proizvode tvari sa bitno drugačijim karakteristikama od vode, npr. led i para. Stoga voda nije samo jednostavan spoj svojih sastavnih elemenata, nego ovisi o rasporedu i ponašanju tih istih elemenata. Tako je i sa ljudima, tj. grupama. „*Grupa bi, prema tome bila, skupina od dva ili više pojedinaca koji definiraju sebe kao njezine članove i kad njezino postojanje prepoznaje barem netko drugi.*“ (Brown, 2006:3).

Zaključno temeljem pojmovnog određenja i istraživanja literature, grupu se može definirati:

- kao manji broj ljudi (do 20), koji imaju vrlo visoku mogućnost susretanja;
- koji su u nekom međusobnom odnosu;
- koje drugi ljudi (a i oni sami sebe) prepoznaju kao socijalnu jedinku;
- koji tendiraju razvijanju pozitivnih stavova i osjećaja jedni prema drugima, kao i prema grupi;

koji imaju zajednički cilj (Ajduković, 1997.).

Nadalje i Forsyth (2010.) ističe glavna obilježja grupa:

1. Sastav grupe (postavlja se pitanje tko grupi pripada, a tko ne. Osnovni zakon pripadnosti ponovno propisuje da je grupa više od zbroja pojedinaca, a svaki pojedinac predstavlja grupu)
2. Veličina grupe (veličina grupe ovisi o njezinim ciljevima i zadacima, a utječe na odnose i strukturu u grupi)
3. Interakcija (ova grupna komponenta je visoko promjenjiva, ovisno o komunikaciji, društvenom promatranju i slično)
4. Ciljevi (većina skupina ima razlog za njihovo postojanje, bilo da povećava obrazovanje i znanje, prima emocionalnu podršku ili doživljava duhovnost ili religiju. Grupe mogu olakšati ostvarivanje tih ciljeva.)

5. Međuovisnost u odnosu (razina međusobne ovisnosti članova grupe ovisi prvenstveno o vrsti grupe)
6. Struktura (struktura grupe uključuje pojavu ili pravilnosti, norme, uloge i odnose koji se formiraju unutar grupe tijekom vremena. Struktura grupe vrlo je važan dio grupe. Ako ljudi ne ispunjavaju svoja očekivanja unutar grupa i ne ispunjavaju svoje uloge, ne mogu prihvatiti grupu ili ih ne prihvaćaju drugi članovi grupe)
7. Jedinstvo (ovo obilježje se odnosi na percepciju grupe kao entiteta)

Osobito važno je naglasiti specifičnosti/obilježja malih grupa u sklopu grupnog rada kao pomažućeg procesa, a to su (Rot, 1981., prema Elezović, Janković, 2015.):

1. Ograničen broj članova pri čemu ne postoji slaganje o gornjoj granici broja, ali je važno da omogućava neposredni uzajamni kontakt svih članova sa svima;
2. Uzajamno opažanje članova, što podrazumijeva odnos licem u lice;
3. Neposredna interakcija članova u svrhu ostvarivanja zajedničkog cilja;
4. Uzajamna ovisnost i utjecaj kroz proces neposredne suradnje članova.

Osnovnu podjelu grupa definiraju razni autori poput Petz (1992.) i u novije vrijeme Vidanović (2006.):

1. Formalna grupa je vrsta grupe kod koje su formalno, jasno i precizno propisani ciljevi, položaji, uloge, kao i standardi ponašanja i međusobnih odnosa članova. Formalna grupa nastaje smišljeno, formira se službenim aktom, a struktura grupe, osnovni zadaci, kao i međusobni odnosi i obaveze članova obično su pravno propisani statutom i relativno stabilni.

2. Neformalna grupa je vrsta grupe koja nema formalno utvrđene ciljeve i norme ponašanja, nema fiksiranu i zatvorenu strukturu, niti čvrsto utvrđene položaje i formalizirane uloge. Nastaje spontano, formira se oko nekog slobodno izabranog cilja, kroz blisku međusobnu komunikaciju članova grupe koji imaju ista uvjerenja, interese i težnje, a ostaje relativno otvorena za nove članove, kao i za promjene u strukturi. Neformalna grupa može nastati neovisno od bilo koje druge grupe ili u okviru neke veće formalne grupe, kao njezin dio.

S obzirom da se u ovom radu grupa promatra i definira u kontekstu grupnog rada kao podupirućeg i pomažućeg procesa, koristit će se klasifikacija, koja opisuje tri velike skupine grupa (Ajduković, 1997.):

- I. Grupe za osobnu promjenu klijenata (tretmanske grupe)
  1. Stručno vođene grupe (obrazovne grupe, grupe za osobni rast i razvoj, grupe za osobnu promjenu u užem smislu, socijalizacijske grupe (grupe za učenje socijalnih vještina, grupe za sudjelovanje u upravljanju institucijama, grupe za slobodno vrijeme i rekreaciju) te grupe za podršku)
  2. Samousmjeravajuće grupe
  3. Grupe za samopomoć
- II. Grupe za rješavanje zadataka značajnih za klijente
  5. Grupe za udovoljavanje potreba organizacije koja pruža psihosocijalnu pomoć (upravni odbori, savjeti, radne grupe)
  6. Grupe za zadovoljavanje potrebe korisnika (stručni tim, tretmanska konferencija, grupe za socijalnu akciju, različite konzultativne grupe, grupe za socijalnu akciju)
- III. Grupe za profesionalnu pomoć pomagačima
  1. Obrazovne grupe, uključujući psihoterapijsko obrazovanje
  2. Supervizijske grupe
  3. Grupe za sažeto integriranje tretmanskih iskustava vezanih za obavljanje pomagačke uloge

Grupe za profesionalnu pomoć pomagačima za glavni cilj ima pomoći pomagaču pri izvršavanju složenih i zahtjevnih uloga, no u procesu grupnog rada dolazi i do osobnih promjena pomagača. Dakle, sudjelovanje u ovim grupama ima veliko značenje za osobni i profesionalni rast i razvoj svakog pomagača, što je i osnovna značajka supervizije.

### **1.2.2. Određenje grupnog rada**

Najopćenitija definicija grupnog rada kaže da je grupni rad svaki stručni rad u kojemu se kao okvir rada postavlja grupa. Grupni rad se počeo razvijati u 19. stoljeću u Sjedinjenim Američkim Državama kao dio podrške doseljenicima u okviru vjerskih organizacija. Tada su u grupni rad uključivani „svi mladi ljudi dobrog karaktera, kako bi se unaprijedilo njihovo mentalno, socijalno i tjelesno stanje“ (Garvin, 1981., prema Jelić i dr., 2008.). Nadalje se razvija metoda grupnog rada u okviru svih pomažućih profesija, koje u tom području surađuju i nadopunjavaju. 1936. godine osnovano je



Nacionalno udruženje za proučavanje grupnog rada te se nakon II. Svjetskog rata grupni rad kao metoda naglo širi u brojna područja rada s ljudima.

Ajduković (1997.) definira grupni rad kao grupni tretman ili pristup, proces u grupama u kojima članovi sudjeluju radi stručne pomoći i podrške u rješavanju određenih osobnih i socijalnih problema, radi uspješnijeg suočavanja sa životnim poteškoćama te razvijanja znanja i vještina važnih za razumijevanje sebe, drugih i zajednica. Aktivnosti voditelja usmjerene su prema pojedinim članovima grupe, grupi kao sustavu i grupi u socijalnom okruženju. Neposredni rad temelji se na teorijskim znanjima psihologije male grupe, specifičnim vještinama vođenja i humanističkim vrijednostima.

Obzriom na temu ovog rada, odnosno razmatranje obilježja supervizijskih grupa o kojima se vodi računa pri sastavljanu istih, zanimljivo je spomenuti „Belbinovu metodu“ (Belbin, 2010.) koja se koristi za procjenu osobina i sposobnosti članova skupine kako bi se postigla bolja ravnoteža u grupi i postigla učinkovitija suradnja. Metoda se temelji na ideji da su različiti ljudi prirodno skloni različitim vrstama aktivnosti i da će skupina biti učinkovitija ako su uključeni ljudi s različitim vještinama i osobinama. Jednako tako u superviziji se vodi računa o različitim aspektima formiranja supervizijske grupe, o čemu će nadalje u radu biti riječi.

### **1.2.3. Načela grupnog rada**

Hrvatski leksikon (1997.) pojašnjava značenje „načela“ kao načelo, princip, početak, polazna točka, osnova iz koje potječe sve što jest; kriterij prosuđivanja i vrednovanja. U tom smislu temeljno načelo grupnog rada je da članovi grupe mogu pomoći jedni drugima tako da izmjenjuju osjećaje, informacije, daju sugestije, ideje i rješenja problema, podupiru se (Heap, 1985., prema Ajduković, 1997.). Nadalje Ajduković (1997.) razrađuje načela grupnog rada:

1. Grupni rad kao pomažući proces odnosi se na namjerno formirane grupe
2. Grupni rad kao pomažući proces odnosi se na aktivnosti koje se odvijaju u tzv. malim grupama
3. U grupnom radu voditelj ima specifičnu ulogu (usmjerava i koordinira aktivnosti grupe k zajedničkim i individualnim ciljevima; u radu grupe je aktivan tek toliko koliko je potrebno; grupa i članovi su izvor promjene)

4. U grupnom radu voditelj je istodobno usmjeren na pojedine članove grupe, grupu kao cjelinu i okruženje grupe
5. Grupni je rad usmjeren na „ovdje i sada“
6. Rad se temelji na teorijskim znanjima o grupnoj dinamici i strukturi malih grupa
7. U radu se koriste specifične vještine ili tehnike
8. Grupni rad njeguje temeljne humanističke vrijednosti i počiva na njima (jednakost, ravnopravnost, uzajamnost, zajedništvo, prihvaćanje različitosti i slično)
9. U grupnom radu teži se osnaživanju članova ( osnaživanje klijenta kroz grupni rad pretpostavlja da voditelj stvara okruženje u kojem klijent može otkriti i pronaći potrebnu snagu u samom sebi)
10. Svaka grupa je jedinstvena

#### **1.2.4. Grupna dinamika**

Do sada je naglašeno da je važno da supervizor bude jednako vješt u grupnom radu koliko i u procesu supervizije (Ajduković i Cajvert, 2004). U istraživanju Laklije i sur. iz 2011. godine, i sami supervizori navode znanje o grupnoj dinamici i poznavanje procesa i dinamike grupe kao vještine i znanja supervizora važne za proces supervizije. Praper (2017.) dodatno naglašava važnost znanja iz grupne dinamike, jer navodi da su ista nužna za supervizijski rad u grupama.

Pitanje o tome što je zapravo grupna dinamika, kako u teorijskom tako u metodskom pogledu, vrlo je složeno pa su i mišljenja o tome vrlo raznorodna. Grupna dinamika su generalno svi procesi koji se odvijaju u „životu“ jedne grupe i to je ono što grupu razlikuje od slučajne skupine pojedinaca. Grupni procesi su sama bit funkcioniranja svake grupe. Oni osiguravaju razvoj, sazrijevanje skupine, zadovoljavanje određenog dijela potreba, ostvarivanje ciljeva članova i skupine u cjelini i, na kraju krajeva, opstojnost skupine i, dobrim dijelom, završetak njezinog postojanja.

Skupina/grupa je vrlo složen socijalni i psihološki fenomen pa i njeno istraživanje mora zadovoljiti brojne aspekte koje su definirali Orth i Petzold (2008., prema Janković i dr., 2014.) kao perspektive ili komplekse pitanja, koje bi terapeuti – edukatori morali „imati u glavi“, a to su:

- stabilnost, identitet i kohezija;
- perspektiva kontinuiteta;

- diskurs,
- komunikacijske kompetencije i performanse;
- perspektiva razvoja tema;
- klima skupine, svijest skupine i ekscentričnost;
- vrijednosti i norme;
- uloge i sukobi uloga i pozicije;
- kontekst u kojemu funkcionira i socijalne interakcije;
- perspektive i dinamika prijenosa, empatija i realitet veza;
- psihopatološki fenomeni;
- problemi, resursi, potencijali i ciljevi;
- situacija pokretanja i okvirni uvjeti funkcioniranja;
- metode, tehnike, mediji, modaliteti;
- metaperspektive u smislu usmjerenja ciljeva, principa i temeljnih pretpostavki

Grupna dinamika prema Petzu i suradnicima (1992.), pripadnicima eksperimentalne psihologije, obuhvaća sve procese koji se događaju u vezi s interakcijama članova u skupini, a sam pojam nalaze već kod Lewina, kojeg se smatra jednim od pionira u području grupne dinamike, a koji ga koristi za istraživanja procesa i promjena u grupi i među grupama (prema Lewinu, ljudsko ponašanje nije samo posljedica unutarnjih psiholoških čimbenika, već se događa u određenom kontekstu ili polju. Polje uključuje sve čimbenike koji utječu na ponašanje osobe, uključujući i druge ljude, fizički okoliš, kulturu i vrijednosti). Po njima ona predstavlja interakcije članova i sve pojave i promjene s njima u vezi, uzročno – posljedične veze između tih interakcija tijekom nastanka i funkcioniranja grupe kao i pojava i procesa u skupinama.

Ajduković (1997.) pojašnjava da se dinamika grupe često opisuje općim pojmovima grupne strukture i procesa. Naime, grupni procesi se ponajprije odnose na obrasce komuniciranja i interakcije u grupi u svim smjerovima, koji pak pridonose promjenama nekih obilježja grupe poput uloga i sastava grupe, koji su dinamični.

Temeljem dostupne literature, osobnog iskustva i dosadašnjeg učenja, a uzimajući u obzir sve platforme različitih pristupa, može se razlučiti četiri tipa grupnih procesa:

1. Temeljni procesi (interakcije među članovima, komunikacija za izgrađivanje međuljudskih odnosa);
2. Strukturni procesi (omogućuju nastanak, razvoj i strukturiranje grupe; razvoj grupe, socijalna struktura/ uloge, formiranje podgrupa);
3. Izvršni procesi (proces formiranja i ostvarivanja ciljeva, tj. donošenja odluka);
4. Djelotvorni procesi (grupa na procesnoj razini– kontekst- „duh grupe“:
  - pravila, standardi, vrijednosti;
  - grupna kohezija
  - socijalni pritisak
  - atmosfera).

S obzirom na temu ovoga rada i fokus na supervizijskim grupama nadalje, područje grupne dinamike bit će orijentirano na prikaz grupnih procesa kroz faze razvoja grupe. Bezić (1975.) navodi da se grupnim procesima unutar grupe stvara živa i aktivna dinamika. Taj proces ima više faza:

1. početna ili orijentaciona faza (članovi se međusobno upoznaju, odmjeravaju, uspostavljaju kontakte, stvaraju emocionalne odnose, iznose iskustva i mišljenja te traže vođu)
2. borbena ili agresivna faza (dolazi do otvorene borbe mišljenja, rađaju se simpatije/antipatije, napetosti, bude se obrambeni mehanizmi, nastaju rivaliteti, razvija se borba za status u grupi; nastaju podgrupe)
3. faza dozrijevanja i kristalizacije odnosa i uloga (članovi postaju samokritični, smiruju se napetosti i suparništva, autoritet se uspostavlja, nesporazumi se izgladuju, emocije se pročišćuju, kontakti učvršćuju, uspostavlja se klima povjerenja).

### **1.3. Grupna supervizija**

#### **1.3.1. Supervizijska grupa- definicija, obilježja, vrste/ tipovi**

Supervizijske grupe do sada smo smjestili u kategoriju grupa za profesionalnu pomoć pomagačima (Ajduković, 1997.) Osnovno značenje supervizijske grupe je: grupa u kojoj se provodi grupna supervizija. Tanna (2017.) navodi da tretirati grupu kao supervizijski medij znači da je zadatak supervizije povezan s primjenom strukture i dinamike supervizijske grupe u unaprjeđenju ciljeva

supervizije. Niz autora se slaže da je supervizijska grupa u mnogočemu specifična i jedinstvena. U tom smislu Praper (2017.) navodi da je supervizijska grupa izvrstan medij za integraciju novih znanja, profesionalnih ponašanja i samomijenjanja (stručnog i osobnog rasta) te grupu naziva prostorom osvještavanja i provjeravanja stvarnosti. Ajduković (2004.) specifičnost vidi u tome što je supervizijska grupa kao grupa ponajprije usmjerena na profesionalni rast i razvoj pomagača kroz superviziju konkretnih slučajeva, koja, u krajnjem ishodu, vodi pružanju boljih usluga korisnicima na specifični način pri čemu integriraju i tretmanski aspekt.

Dakle, krajnji cilj supervizije su korisnici, odnosno kvaliteta usluga, osobni i profesionalni rast i razvoj je nus-pojava supervizijskog procesa. Pritom je u grupnom kontekstu, supervizijske grupe, bogatstvo grupe kao medija integracija novih znanja, profesionalnih kompetencija i samopromjene. Osim toga, potencijal povjerenja, koji se stvara u grupi, dovodi do posebnog psihodinamskog grupnog ozračja koje, opet, djeluje pozitivno na članove kako bi lakše govorili o sebi (Gruden, 2000.)

Grupa u grupnoj superviziji omogućava razvoj kompetencija, profesionalnog samopouzdanja, suosjećanja i kreativnosti (Proctor, 2008., prema Branković i dr, (2017.). Dodatne benefite grupe u grupnoj superviziji navodi Ajduković (1997.):

1. Grupa pruža mogućnosti da se koriste različite aktivne tehnike rada;
2. Grupa daje specifičnu podršku koja dolazi od samih članova;
3. Grupa maksimalizira upotrebu znanja i iskustva drugih da bi se bolje rasvijetlio konkretan slučaj superviziranog.

Imajući nadalje u fokusu kontekst grupe, supervizijska grupa pruža onoliko više mogućnosti koliko ima članova grupe. Stručnjaci se slažu da bi supervizijska grupa trebala biti „manja“, idealan broj članova bi bio 4-7. Također bi valjalo voditi računa o sastavljanju grupe na način da članovi ne budu kolege iz iste institucije.

Pregrad (2007.) prilikom evaluacije supervizijskog rada s prosvjetarima Varaždinske županije odabire pojedina obilježja supervizijske grupe kao relevantna za procjenu učinaka supervizije:

1. Podrška i razumijevanje supervizora;
2. Redovito održavanje supervizijskih susreta;
3. Iskrenost i otvorenost članova;

4. Atmosfera povjerenja i uzajamnosti;
5. Dovoljno vremena za rad na pojedinim slučajevima;
6. Jasni i dosljedno provedeni dogovor o načinu rada.

Ključna obilježja za uspješan rad supervizijske grupe su: iskrenost, povjerenje, spremnost na neslaganje, pri čemu supervizor ne može jamčiti povjerljivost. Smatra se važnim naglasiti još jednu jedinstvenost supervizijske grupe, njezino terapijsko obilježje, koje objašnjava Yalom (1970., 1995., prema Ajduković, 2004.) Supervizija može imati terapijski učinak, ali nije terapija. Yalom navodi da je ljekovito, odnosno u svakoj supervizijskoj grupi ono što pobuđuje nadu, olakšava uvid, smanjuje osjećaj usamljenosti u suočavanju s problemima, stvara okruženje za samootkrivanje i emocionalno rasterećenje, altruizam, prihvaćanje i učenje iz međuljudskih odnosa. Složenost supervizijske grupe koja funkcionira na dvije razine: razina usmjerena na korisnike i razina usmjerena na same pomagače, predstavlja izazov za supervizore.

Obilježja supervizijske grupe, o kojima je važno voditi računa pri planiranju supervizijske grupe (Ajduković, 2004.):

1. Veličina supervizijske grupe - Broj članova treba biti takav da, ovisno o svrsi i specifičnim ciljevima supervizijske grupe, omogući da svaki supervizant ima prigodu aktivno sudjelovati u radu i podijeliti s ostalima svoje probleme;
2. Trajanje, učestalost i mjesto susreta
  - Trajanje pojedinog susreta i trajanje supervizijskog susreta
  - Grupna dinamika: češći susreti- povećanje povjerenja, rjeđi susreti- kognitivna razina i formalnost
  - Ugodno i lako dostupno mjesto;
3. Sastav članova- homogenost nasuprot heterogenosti
  - Nije predmet planiranja
  - Homogenost i heterogenost imaju svojih prednosti i nedostataka.

Praper (2017.) dijeli supervizijske grupe s obzirom na profesionalni profil i radne uloge članova:

1. Monodisciplinarne supervizijske grupe (članovi istog profesionalnog profila)

2. Multidisciplinarnе supervizijske grupe (članovi različitog profesionalnog profila)
3. Transdisciplinarnе supervizijske grupe (različite profesije, jednake radne uloge).

Ajduković (1997.) razlikuje supervizijske grupe s obzirom na njihov način rada:

1. Supervizijska grupa - Supervizor je voditelj supervizijske grupe, odgovoran je za supervizijski proces i njegove učinke u radu.
2. Supervizija u „vršnjačkoj“ skupini „među sebi ravnima“- „vršnjak“ po profesionalnom iskustvu;
  - Proces u kojem se skupina pomagača redovito susreće, bez formalnog supervizora (svi članovi imaju jednaku odgovornost za funkcioniranje, učinke i odluke donesene u grupi);
  - Analiza slučajeva i pristupa radu;
  - Način samopomoći za bolje suočavanje s profesionalnim stresom i osjećajem usamljenosti u profesionalnom radu.
3. Timska supervizija - Supervizijski rad s grupom stručnjaka čiji je rad uzajamno povezan i izvan supervizijskog susreta.
4. Metodska supervizija - Supervizijski rad čija je svrha unapređenje profesionalnog funkcioniranja pojedinaca, timova i organizacija kroz promišljenu reflektivnu i strukturiranu analizu slučajeva.

### **1.3.2. Određenje grupne supervizije**

Supervizija se, kako je već rečeno, može provoditi individualno i grupno. Supervizija u grupi ima niz prednosti, nedostatke i svoje specifičnosti, no u grupnoj superviziji se koriste spoznaje o grupnom radu općenito. Grupna supervizija omogućuje suradnju i zajedništvo u učenju i razvoju. U tom smislu Branković i dr. (2017.) grupnu superviziju definiraju kao superviziju koja se odvija u grupi stručnjaka, gdje interakcije supervizantata i supervizora kroz grupni proces predstavljaju osnove njihovog razmišljanja sebe samih kao profesionalaca, korisnike s kojima rade, kao i svrhe, osnovne vrijednosti i suština usluga djelatnosti s kojima se bave.

Proizlazi da je svrha grupne supervizije pomoći supervizantima sagledati i potom integrirati sve čimbenike koji utječu na njihov profesionalni rad i na taj način nadalje razviti nove i osnažiti

postojeće osobne i profesionalne kompetencije. U odnosu na svrhu, i Ajduković (2004.: 124) definira grupnu superviziju: „*Osnovna je svrha grupne supervizije pomoći supervizantu da integrira aspekte koji utječu na njegov neposredni rad. Iskustvo sudjelovanja u grupi olakšava tu integraciju, jer je interakcija između čovjeka i okoline temeljena na psihosocijalnom pristupu, a grupa pruža to iskustvo. Stoga se grupna supervizija temelji na modelu iskustvenog učenja i razvoja reflektirajuće prakse. Njezin je krajnji ishod osiguravanje kvalitete usluga u (psih)socijalnom radu i razvoj organizacija koje ih pružaju.*“

Prednost i benefit grupne supervizije u odnosu na individualnu je u tome što svaki supervizant dobiva zrcalne poruke i od drugih supervizanata, a ne samo od autoriteta supervizora te sebe promatra i prepoznaje u okviru i horizontalnih i vertikalnih odnosa i procesa. U kontekstu grupe u superviziji, smanjuje se ovisnost o supervizoru i omogućuje kolegijalno okruženje koje umanjuje tjeskobu i povećava samoučinkovitost. Osim toga, obzirom na temu ovoga rada, važno je naglasiti prednost grupne supervizije nad individualnom u vidu podrazumijevanja da supervizor shvaća grupne procese te aktivno i dinamično radi na postizanju otvorenosti, povjerenja, dijeljenja i prihvaćenosti (Tanna, 2017.)

Niz autora dijeli generalni stav o prednosti grupne supervizije nad individualnom, no pojedini autori poput Luke i Bernard (2006.) navode upravo suprotan stav temeljem provedenog istraživanja u kojem se analiziraju negativni učinci grupnog pristupa u superviziji psihoterapeuta. Autori naglašavaju da, iako grupna supervizija može biti učinkovita, također može izazvati određene negativne učinke na supervizore i supervizirane. Konkretno, autorice su otkrile da grupna supervizija može uzrokovati osjećaj neadekvatnosti kod supervizora, te osjećaj anksioznosti kod superviziranih. Također se navodi da bi negativni učinci grupne supervizije mogli biti povezani s nedostatkom povjerenja između supervizora i superviziranih. Autori zaključuju da je potrebno uzeti u obzir ove negativne učinke prilikom odabira vrste supervizije, te da bi se supervizori trebali obučavati u prepoznavanju i upravljanju tim učincima. Navedene negativne strane grupne supervizije, u ovom radu su razmatrane kao otežavajuća obilježja supervizijske grupe i teškoće na koje supervizori nailaze u svom radu.

Smatra se važnim razlikovati grupnu superviziju od drugih oblika supervizije; s obzirom na njihov cilj, svrhu i sadržaj aktivnosti; koje se provode u kontekstu grupe (Branković i dr., 2017.):



- Grupna supervizija- članovi grupe ne rade na istom slučaju, govore o problemima i situacijama koji se događaju izvan grupe, interakcija članova grupe može biti tema supervizije
- Timska supervizija- članovi tima su međusobno povezani zajedničkim zadatkom, intenzivnom suradnjom i procesom rada, supervizija je usmjerena na međusobne odnose članova tima
- Intervizija- grupa relativno ujednačenih stručnjaka razmjenjuje iskustva i razmatra pojedinačne slučajeve pri čemu svi vrše ulogu supervizora

### **1.3.3. Dinamika grupne supervizije (faze razvoja grupne supervizije i procesi)**

Pravi učinci supervizije pojavljuju se onda kada supervizant supervizira neki svoj dugotrajniji radni proces kroz dugotrajniji supervizijski proces. Uključen u supervizijsku grupu, supervizant dodatno doživljava i razvojni proces supervizijske grupe kao cjeline (Praper, 2017.) Isti autor razlikuje tri faze razvoja supervizijske grupe i pripadajuće procese:

#### 1. Početna faza

- dogovor za superviziju, upoznavanje;
- idealiziranje supervizora, strah od supervizorove moći i autoriteta, nesigurnost.

#### 2. Srednja faza

- odnos supervizora i supervizanta postaje realističan, kooperativan i kolegijalniji;
- supervizant bolje prihvaća sam sebe, postaje sposoban integritati različite modele i paradigme; počinje osjećati učinke profesionalnog i osobnog rasta.

#### 3. Završna faza

- supervizant usavršava svoj specifičan stil rada, oblikuje profesionalnu autonomiju, počinje sažimati proces supervizije; zamjenjuje supervizorovo promatranje sa samopromatranjem;
- započinje proces razdvajanja; supervizant može osjećati potištenost, planovi za daljnju superviziju;
- supervizor se u ovoj fazi postupno povlači iz uloge supervizora, u grupi ju naizmjenično preuzimaju drugi članovi.

Ajduković (2004.) u svom prilogu *Određenje grupne supervizije* navodi i smatra Tuckmanovu klasifikaciju faza razvoja grupa (Tuckman, 1965., prema Ajduković, 1997.) najkorištenijom i najprimjerenijom za opis faza razvoja supervizijske grupe:

## 1. Početna faza

- faza upoznavanja i formiranja grupe;
- zadatak supervizora: stvarati grupu kao okvir supervizije, omogućiti pojedincima da iskažu svoje profesionalne potrebe, započeti supervizijski rad;
- kohezivnost je značajno obilježje supervizijske grupe; što su članovi grupe sličniji, to će grupa brže djelovati kohezivno (što je stabilnija struktura grupe, članovi će biti spremniji prihvatiti uzajamno različite stavove i djelotvornije će se nositi s prijetnjom koju oni predstavljaju grupnoj solidarnosti);
- planiranje i jasan ugovor o radu (zadatak supervizora) su glavni preduvjeti za adekvatan supervizijski rad.

## 2. Faza sukoba

- otpor supervizoru i načinu rada;
- pitanja moći, utjecaja i natjecanja među članovima;
- supervizorov zadatak je biti model supervizantima kako se suočiti s poteškoćama u radu (usmjeravanje na supervizijski rad ublažava ovu fazu);
- značajne teškoće u slučaju nedobrovoljnih supervizanata;
- teška faza za supervizore, istovremeno vrlo važna radi razvoja povjerenja, iskrenosti i spremnosti na neslaganje što je ključno za uspješan rad grupe.

## 3. Faza usklađivanja rada

- faza normiranja (poštovanje različitosti kao jednog od načina postizanja grupnih ciljeva);
- supervizor aktualizira temu pravila rada grupe, uloga i odgovornosti, povjerenja.

## 4. Faza učinkovitog djelovanja

- prisutno povjerenje i sloboda autentičnog sudjelovanja, visoka razina energije;
- grupni proces nije linearan (veće povjerenje- intenzivnije učenje i osjećaji- moguć povratak na ranije faze).

## 5. Završna faza

- individualno doživljavanje; zadatak supervizora je osigurati dovoljno vremena za oproštaj i integraciju stečenih iskustava);
- evaluacija (na razini procesa- kako nam je bilo- i na razini ishoda- što smo postigli).

Uz ovih pet faza, Ajduković (2004.) dodatno opisuje predfazu- planiranje supervizijske grupe i postfazu- praćenje učinaka supervizije i pružanja konzultacija, o čemu je već bilo riječi u ovom radu, a istraživanjem je obuhvaćena predfaza, odnosno propituju se obilježja koja supervizori smatraju relevantnima za sastavljanje supervizijske grupe.

Temeljem dostupne literature, ali i dosadašnjeg osobnog supervizijskog iskustva, zaključujem da je supervizijski proces uvelike ovisan o kompetentnosti i umješnosti supervizora, koji upravlja procesima koji će dovesti do istinskih učinaka supervizije za svakog pojedinog supervizanta. Pritom je početna faza od krucijalnog značaja za cjelokupan supervizijski proces, a znanje i svjesnost supervizora da je supervizijski proces dinamičan i da nije linearan, je istodobno najvažniji aspekt u razvoju i funkcioniranju jedne supervizijske grupe.

Supervisor prati razvoj procesa grupne dinamike i pritom vodi računa o različitim aspektima grupnog procesa (Branković i sur., 2017.):

- dobra atmosfera (da se članovi osjećaju prihvaćeno, da osjećaju slobodu iskazati svoje stavove i teškoće, osjećaje, da se osjećaju uvaženo, da atmosfera bude poticajna, optimistična...);
- proces učenja (da proces učenja teče neometano, da primijenjene metode i tehnike odgovaraju potrebama i načinima učenja članova grupe i dr.);
- razvojne potrebe članova grupe (da prepoznaje nedostajuća znanja, potrebu za razvojem određenih vještina, stavova i emocionalnog odnosa stručnjaka prema klijentu, procesu i dr.);
- stvaranje prostora svakom članu grupe za refleksiju (važno je da svi članovi grupe imaju mogućnost učenja analizom vlastitih iskustava.);
- opterećenost stručnjaka (supervisor vodi računa o znacima, preopterećenosti slučajevima, sagorijevanju na poslu, nezadovoljstvu uslijed subjektivne ili objektivne procjene člana grupe o vlastitoj preopterećenosti, prepoznaje disfunkcionalnost koja doprinosi stvaranju dojma kod stručnjaka da je opterećen poslom više nego drugi.);
- njegovanje dobrih međuljudskih odnosa (supervisor stvara dovoljno prostora za vježbu pozitivnih odnosa i odnosa prihvaćanja, razumijevanja, tolerancije, uvažavanja među članovima grupe).

## **2. PREGLED LITERATURE KOJA U SVOM FOKUSU IMA OBILJEŽJA SUPERVIZIJSKE GRUPE**

Jedan od ciljeva ovoga rada je opisati/identificirati obilježja supervizijskih grupa koja su supervizorima važna, odnosno opisati „laku“ i „tešku“ supervizijsku grupu. Temeljem svog dosadašnjeg iskustva i profesionalnog rada, rekla bih da svaki supervizor drukčije opisuje navedene grupe, obzirom na vlastite osobine i teorijsko ishodište vlastitog stila rada, no isto tako znamo da postoje zajedničke točke, odnosno obilježja koja su jednako važna svim supervizorima, ali proizlaze i iz osnovnih principa supervizijskog rada.

U prilog tome govori Ajduković (2004.) kada nam daje smjernice za supervizijski rad, obilježja supervizijske grupe, o kojima je važno voditi računa pri planiranju supervizijske grupe, koje su ranije u radu već navedene (veličina supervizijske grupe; trajanje, učestalost i mjesta susreta; sastav članova grupe).

Da bismo uopće govorili o obilježjima supervizijskih grupa, navest ćemo i osnovne kompetencije supervizanata važne za sudjelovanje u superviziji; to su kompetencije vezane uz (Cohen i Laufen, 1999., prema: Žorga, 2009.):

1. Percepciju - sposobnosti opažanja (korisnika, obitelji, okruženja, sebe u odnosu s korisnikom, sebe u odnosu s kolegama),
2. Interpretaciju - sposobnosti tumačenja, kako tumačimo ono što vidimo,
3. Intervenciju - sposobnost učinkovitog djelovanja.

Osim kompetencija za sudjelovanje u superviziji, supervizanti nose i osobnu odgovornost važnu za uspjeh supervizijskog procesa. Supervizant, naime, odgovoran je prepoznati vlastitu potrebu za profesionalnim ili osobnim razvojem, biti otvoren za učenje, spreman za rad na sebi, kao i na izazove koje nosi sudjelovanje u superviziji.

Pregrad i suradnici prvi rade veliko sveobuhvatno istraživanje o uvođenju supervizije u prosvjetu (2007.), u kojem je jedno od ciljeva istraživanja bilo ustanoviti osobno iskustvo supervizanata u grupi, obilježja rada i odnosa u grupi te zadovoljstvo atmosferom i grupnom dinamikom. Provedeni su

upitnici sa supervizorima i supervizantima te dobivamo rezultate, odnosno odabiru se pojedina obilježja supervizijske grupe kao relevantna za procjenu učinaka supervizije:

1. Podrška i razumijevanje supervizora;
2. Redovito održavanje supervizijskih susreta;
3. Iskrenost i otvorenost članova;
4. Atmosfera povjerenja i uzajamnosti;
5. Dovoljno vremena za rad na pojedinim slučajevima;
6. Jasni i dosljedno provedeni dogovor o načinu rada.

Niz autora iz različitih perspektiva govori o obilježjima supervizijskih grupa, no ona osnovna obilježja, opisuju slično svi autori, a o njima govore i sudionici u istraživanju, što će se vidjeti kasnije u radu. Autori Puhalić i Vec (2019., prema Puhalić, Cajvert, 2019.) su također istaknuli i opisali osnovna obilježja grupa koja dalje usmjeravaju rad supervizora:

- Broj članova grupe ovisi o mnogo faktora, optimalan broj je 5 do 8. Manji broj članova od 5 može ugroziti opstanak grupe, imajući u vidu dinamičnost i nepredvidivo životno i radno okruženje supervizanata. Grupa veća od 8 članova ima teškoća vremenski ograničiti superviziju.
- Sastav grupe- homogenost/heterogenost; veći broj autora slaže se da je poželjniji heterogeni sastav grupe u vidu osobnih osobina, kao i stručnih obilježja te rada u različitim organizacijama.
- Prednost je zatvorena supervizijska grupa, odnosno prednost je da se sastav grupe ne mijenja od početnih okvira, jer se time omogućava da supervizijska grupa prođe kroz sve faze razvoja.

Autori Gazda i Paget (2013.) proveli su meta-analizu koja se bavi faktorima, obilježjima koji doprinose ishodima grupne supervizije. Autori su analizirali 57 studija koje su ispitivale odnose između supervizora i superviziranog, kao i karakteristike samih supervizijskih susreta. Uzorak je obuhvatio 5.416 sudionika iz različitih zemalja i konteksta. Rezultati su pokazali da su najvažniji faktori koji doprinose uspješnoj superviziji: dobar odnos između supervizora i superviziranog, visoka razina kvalitete procesa supervizije i redovito prisustvovanje superviziji. Također su se pokazali značajnim faktori poput osnaživanja superviziranog, emocionalne podrške i kognitivnih intervencija. Autori su zaključili da bi se supervizori trebali usredotočiti na razvijanje kvalitetnog odnosa sa

supervizantima, osnaživanje i emocionalnu podršku, kao i osigurati kvalitetan proces supervizije kako bi postigli najbolje ishode.

Hess i Hess (1978.) su istraživali karakteristike učinkovitih supervizijskih grupa. Cilj im je bio identificirati obilježja supervizijskih grupa koja su povezana s većim stupnjem samorazvoja, emocionalne zrelosti i sposobnosti rješavanja problema kod članova grupe. U istraživanju je sudjelovalo 12 supervizijskih grupa koje su se sastojale od ukupno 96 članova. Analizirali su podatke dobivene iz upitnika o obilježjima supervizijskih grupa koji je ispunjavala svaka supervizorska grupa nakon završetka supervizijskog procesa. Rezultati su pokazali da su sljedeća obilježja supervizijskih grupa povezana s učinkovitim supervizorskim procesom: sposobnost članova grupe da dijele svoje osjećaje i iskustva, visok stupanj otvorenosti među članovima grupe, mogućnost izražavanja kritike u pozitivnom i konstruktivnom okruženju, visok stupanj međusobne podrške među članovima grupe, visok stupanj odgovornosti za proces rada u grupi. Ovi nalazi ukazuju na važnost uspostavljanja pozitivnog i poticajnog okruženja za članove supervizijske grupe te na važnost poticanja članova grupe na međusobnu podršku, otvoreni dijalog i izražavanje vlastitih osjećaja i mišljenja.

Studija Leonga i Wagnera (1992.) istražuje percepciju supervizora o teškim supervizantima. U nacionalnom istraživanju koje su proveli, sudjelovalo je 254 supervizora. Rezultati su pokazali da supervizori najčešće percipiraju teške supervizante kao nedovoljno samosvjesne, otporne na promjene i kritike te da imaju problema s razumijevanjem teorije i primjenom teorije u praksi. Također su navodili kako su supervizirane osobe koje su previše ovisne i koje se bore s vlastitim osjećajima teške za superviziju. S druge strane, supervizori su percipirali da su najlakše za superviziju osobe koje su otvorene, samosvjesne, sposobne za introspekciju i koje pokazuju želju za učenjem.

### **3. KOMPETENCIJE SUPERVIZORA**

Enciklopedija Britannica (2009., prema Dodig i Ricijaš, 2011.) smatra da „znanja i vještine koje osoba posjeduje zovemo kompetencijom, a njihovu usvojenost demonstriramo u svom osobnom i radnom učinku“. Dilema oko toga je li važnije adekvatno obrazovanje ili osobnost praktičara, razrješava se stavljanjem naglaska na integriranje profesionalnih znanja i vještina u specifične osobne

potencijale pojedinca. Žižak (1997.) u tom smislu smatra da postoje tri integrirana elementa/izvora/dimenzije koje čine kompetentnost u pomagačkim strukama:

1. Znanja - pojedinac ih stječe tijekom profesionalnog obrazovanja, daju mu smisao, ojačavaju i podupiru profesionalne oblike ponašanja te olakšavaju proces donošenja odluka.
2. Vještine - specifične sposobnosti (motoričke, verbalne, komunikacijske i sl.).
3. Osobnost - svi osobni potencijali (izgled, osobine ličnosti, životna iskustva, talenti i sl.).

U teorijskom smislu profesionalna kompetentnost je cjelina s tri međusobno isprepletene i jednakovažne dimenzije (Žižak, 1997.), a u praktičnom djelovanju kompetentnost se realizira pretvaranjem stručnih znanja u ponašanja ili stručne postupke profesionalca pri čemu osobnost svakog stručnjaka dolazi do izražaja kroz kreativnost i druge specifičnosti tog ponašanja ili postupanja. Definicija kompetencija je onoliko koliko je autora, no zajedničko svim autorima da kompetencije definiraju kao skup određenih profesionalnih znanja, vještina i osobina ličnosti potrebnih da bi pojedinac adekvatno i efikasno obavljao svoje profesionalne dužnosti (Dodig i Ricijaš, 2011.)

Supervizor ulazi u supervizijski proces sa svim svojim osobnim i profesionalnim kompetencijama, posvećenošću ulozi i odgovornostima koje nosi te motivacijom da ispuni očekivanja supervizanata i ostvari ciljeve supervizije (Matić, 2011.). Pritom osobne i profesionalne kompetencije moraju biti integrirane, a supervizor se treba trajno usavršavati, reflektiranjem vlastitog iskustva, učenjem i radom na sebi.

Prije samog ulaza u „supervizorski svijet“, Kugler (1995., prema Žorga, 2009.) ističe karakteristike koje su važne za buduće supervizore: osobna i stručna zrelost; sposobnost dublje analize vlastita rada; sposobnost promišljanja o svom radu; sposobnost podnošenja nesigurnosti u poslu, umjesto njezina zamjenjivanja „kvazi sigurnošću“; sposobnost reflektiranja i rada s interpersonalnom dinamikom u odnosu s klijentima kao i u odnosu sa supervizorom; sposobnost integracije znanja u praksu; sposobnost učenja te trajno dodatno usavršavanje.

Kada se govori o kompetencijama supervizora, osim formalnih, vrlo su važne osobne karakteristike i vještine pojedinca. Isto tako, dobar praktičar, pa tako i dobar supervizor, usmjeren je na cjeloživotno učenje, usavršavanje, rad na sebi i pritom je samokritičan i samosvjestan. Imajući na umu bogatstvo

supervizijskih stilova, i njihovu jedinstvenost, Žorga (2009.) zaključuje da način na koji radimo superviziju je kombinacija onoga što smo naučili, naših sposobnosti i možda više od svega naših stavova i uvjerenja.

U procesu razvoja osobnog supervizijskog stila, svaki supervizor prolazi kroz četiri faze razvoja (Žorga, 2009.):

1. Prelazak iz uloge supervizanta- praktičara u ulogu supervizora
  - supervizor je nesiguran i samokritičan, usmjeren na sebe i vlastiti rad;
  - trudi se definirati superviziju, često postavlja granice, uspostavlja pravila i dogovara postupke te razvija metode i tehnike koje su primjenjive u vođenju supervizijskog procesa.
2. Faza boljeg razumijevanja supervizije i svoje uloge u njoj
  - fokusiranost supervizora na unaprjeđenje svojih kompetencija za obavljanje supervizijskog posla, kao i sve veća orijentiranost na potrebe i sposobnosti supervizanata i potrebu da njima prilagodi svoj rad;
  - oscilacije u motivaciji za supervizijski rad.
3. Supervizija-važan dio profesionalnog identiteta
  - posjeduje šire i dublje znanje o superviziji te jače samopouzdanje i vjeru u svoje kompetencije.
4. Faza „majstorstva“
  - znanje i iskustvo integrirani su u jasan i koristan stil rada, a zahvaljujući tomu, supervizanti se osjećaju autonomnima, sigurnima i podržanima u svome učenju.

Svi relevantni autori se slažu da supervizor svoju kompetenciju integrira iz osobnih i stručnih resursa, da vlada znanjima o grupnom radu, komunikacijskim vještinama i teorijskim određenjima, a od osobnih kvaliteta ističu se empatija, autentičnost, razumijevanje, prilagodljivost. Nadalje kad se govori o kompetencijama supervizora, može se govoriti o „dovoljno dobrom supervizoru“, jer kako kažu Hawkins i Shohet (2000.) „mit da postoji savršen stručnjak, isto je što i mit da postoji savršena majka“, no nadalje isti autori (2012.) jasno navode ključne kompetencije supervizora:

1. Razvijanje odnosa: supervizor treba biti sposoban uspostaviti odnos povjerenja sa superviziranim i stvoriti siguran i podržavajući okvir za rad.
2. Rad na procesu: supervizor treba biti sposoban prepoznati i raditi s procesom koji se odvija unutar supervizije, a ne samo sa sadržajem.



3. Rad s teorijom: supervizor treba biti upoznat s teorijskim konceptima i modelima rada u pomažućim strukama kako bi mogao pomoći superviziranom u primjeni teorije u praksi.
4. Rad s različitim supervizantima: supervizor treba biti sposoban raditi s različitim osobnostima i stilovima rada supervizanata te prilagođavati svoj pristup prema potrebama supervizanata.
5. Kritičko razmišljanje: supervizor treba biti sposoban kritički razmišljati i preispitivati vlastiti rad te biti otvoren za povratne informacije.
6. Etika: supervizor treba biti upoznat s etičkim načelima i praksama u pomažućim strukama te ih primjenjivati u supervizijskom radu.

Samorazvoj: supervizor treba biti otvoren za vlastiti razvoj i učenje te redovito se educirati i nadograđivati svoje znanje i vještine. Dovoljno dobar supervizor posjeduje vještine: aktivno slušanje, procesno procjenjivanje, pravljenje brzih mentalnih planova, motiviranje supervizanata, usmjerenost na snage u davanju povratne informacije. „*Dovoljno dobar supervizor predstavlja reflektirajućeg praktičara.*“ (Žorga, 2009.: 47) Nadalje, s obzirom na već navedeno, da je kompetentan supervizor i samokritičan, zanimljivo je istraživanje Laklija i sur. (2011.), koje je provedeno sa licenciranim supervizorima, koji ističu znanja i vještine supervizora važne za proces supervizije:

1. Znanja (poznavanje teorije o superviziji, poznavanje etičkih standarda u radu sa supervizantima/korisnicima, poznavanje i iskustvo nekog terapijskog pravca ili više njih, znanja o grupnoj dinamici)
2. Vještine (vođenje grupnih procesa, komunikacijske vještine (osobito aktivno slušanje), empatija, uspostava kvalitetnog odnosa, održavanje koncentracije, postavljanje pitanja i vođenje dijaloga, samopraćenje, korištenje metafora, konfrontiranje)

„*Postati supervizor nije krajnji domet profesionalnog usavršavanja, već i dalje postoji odgovornost za unaprjeđivanje znanja, vještina te razrješavanje osobnih i profesionalnih dilema.*“ (Laklija i sur., 2011.: 372)

S obzirom da je u ovom radu fokus na vođenju grupne supervizije, bit će navedene i uloge supervizora kao voditelja supervizijske grupe, iz kojih proizlaze i neophodne kompetencije supervizora (Scaife, 2001.):

- stvaranje grupnih odnosa, koji će pridonijeti povjerenju, zajedništvu i poštovanju različitosti;

- upoznavanje supervizanata tako da svaki član supervizijske grupe zna dovoljno o radnom okruženju te profesionalnim potrebama i izazovima ostalih članova;
- modeliranje temeljnih komunikacijskih načela;
- obraćanje pozornosti na sukobe, natjecanje i druge interakcije koje, ako se, ne imenuju ili se ignoriraju, mogu otežati ostvarivanje grupnih zadataka;
- određivanje prioriteta u odnosu prema procesima ili zadacima supervizijske grupe u određenom trenutku.

Praper (2017.) zaključuje, a ja bih se složila, kad kaže da rezultati supervizije ovise o ljudima i njihovoj sposobnosti za konstruktivnu interakciju u tom izrazito osjetljivom odnosu između supervizanta i supervizora.

#### **4. IZAZOVI VOĐENJA GRUPNE SUPERVIZIJE**

Inspiracija za ovaj rad potekla je iz promišljanja upravo o grupnoj superviziji, odnosno izazovima koje pred supervizora postavlja kontekst grupe u supervizijskom radu. Grupna supervizija je osobito specifičan i vrlo kreativan način supervizije te pretpostavlja niz znanja i vještina supervizora. Obzirom da je u grupnoj superviziji, prva zadaća supervizora osigurati kvalitetnu superviziju psihosocijalnog rada supervizanata, ali treba i razviti grupno okruženje koje će supervizantima pomoći da djelotvorno i suradnički ostvaruju primarni zadatak – superviziju slučajeva na kojima rade. Stoga je ključno da voditelj grupne supervizije bude jednako vješt u grupnom radu koliko i u procesu supervizije (Ajduković, 2004.). Valja imati na umu da članovi supervizijske grupe donose usvojene obrasce ponašanja, stavove i vrijednosti koje su usvojili u nekim drugim grupama, jer pripadnost grupama ne možemo izbjeći (počevši od pripadanja obitelji kao grupi).

Podrazumijevajući osnovne pretpostavke za uspješno vođenje grupe, temeljem osobnog iskustva i pregledom literature, a potaknuta i vođena prilogom autorice Ajduković (2004.) bit će dan sažetak ključnih aspekata za uspješno vođenje supervizijske grupe:

1. Defininiranje supervizijskog odnosa i sadržaja supervizije
  - Uspostavljanje odnosa nije samo sredstvo dolaska do cilja već je to središnji, ključni dio kojim se proces pomaganja pokreće u konstruktivnom smjeru i već sam po sebi može biti ljekovit (Urbanc, 2007.)

- Supervizija se ne može odvijati bez jasnog dogovora o sudjelovanju, instrumentalnoj definiciji problema od strane supervizanta (Grgos, 2020.)
- Dogovor o sudjelovanju počinje s jasnim i iskazanim dogovorom o sudjelovanju između supervizora i supervizanta, a koji omogućava uspostavljanje suradnog odnosa (Čačinović Vogrinčić, 2009.). Dogovor o sudjelovanju je od velike važnosti za sve supervizante budući da na taj način potvrđuju svoj pristanak o prihvaćanju supervizora i prihvaćanju načina na koji će se provoditi supervizija (dogovoraju se o učestalosti susreta i vremenu trajanja susreta, upoznaju se s procesom supervizije, načinom rada, ulogom supervizora i supervizanta u supervizijskoj grupi).
- Dogovor o supervizijskom radu nadalje uključuje utvrđivanje očekivanja, potreba i spremnosti na rad svakog pojedinog supervizanta, ali istovremeno i očekivanja i principe rada supervizora.
- Jasno definiranje odnosa supervizora sa naručiteljem supervizije što vrlo jasno pojašnjava i ocrtava odgovornosti supervizora prema klijentu, supervizantu i službi ili organizaciji za koju radi.
- Prepoznavanje izvora dvostrukih uloga i problematiziranje njihova značaja za rad supervizijske grupe.
- Rasvijetliti granice između edukacije, supervizije i psihoterapije (supervizija nije terapija, ali ima terapijski učinak; supervizija nije edukacija, ali ima edukativni efekt; supervizija nije savjetovanje, ali je savjetodavna).

## 2. Proces supervizije

- Supervizijski proces je kompleksan i višeslojan.
- Supervizijski proces treba svima biti razumljiv, transparentan, održiv, usklađen s resursima, prilagođen potrebama.
- Značajan faktor koji utječe na supervizijski proces je i zajednički referentni okvir supervizora i supervizanta. Pod referentnim okvirom se podrazumijeva teorijsko-metodološko polazište pružanja usluge, principi rada s korisnikom, sustav vrijednosti koji je u vezi s pružanjem usluge, kao i standardi usluga (Branković i dr., 2017.)
- Važno je da model supervizije bude sličan s modelom rada koji se supervizira.

- Supervizija ne osigurava dobre učinke sama po sebi. Rezultati ovise o ljudima i njihovoj sposobnosti za konstruktivnu interakciju u tom izrazito osjetljivom odnosu između supervizora i supervizanta (Praper, 2017.).
- Supervizor u supervizijskom procesu osigurava prostor za razmišljanje i rasuđivanje i za njega je odgovoran.
- Korištenje različitih metoda i tehnika u supervizijskom procesu ovisit će o tematskom okviru, procesu i odnosima među sudionicima, kontekstu odvijanja supervizije i okolnostima u kojima supervizor procjenjuje trenutna događanja (Ambruš-Kiš i dr., 2009.)
- Supervizor koristi različite kreativne i ekspresivne tehnike kao pomoć supervizantima i supervizijskoj grupi da dobiju nove uvide u složenijim slučajevima.
- Voditi računa o razvojnim potrebama supervizanata.
- Stvoriti supervizijsku grupu kao prostor za samorefleksiju i treniranje dobrih i odgovornih međuljudskih odnosa.

### 3. Profesionalni razvoj supervizora

- Supervizor ulazi u supervizijski proces sa svim svojim osobnim i profesionalnim kompetencijama, posvećenošću ulozi i odgovornostima koje nosi te motivacijom da ispuni očekivanja supervizanta i ostvari ciljeve supervizije
- Supervizor treba biti svjestan specifičnosti i kompleksnosti svoje uloge, odnosno razlika u sadržaju, fokusu i granicama između supervizije i drugih pomažućih profesija (Matić, 2011.)
- Razvoj sposobnosti spoznavanja vlastitih unutarnjih procesa važan je za svakog supervizora kako bi mogao graditi odnos sa supervizantom i razumjeti paralelne procese (Pernar, 2017.)
- Supervizor mora brinuti o sebi kao „instrumentu“ supervizijskog rada.
- Pratiti svoj supervizijski rad na sebi svojstven način radi daljnjeg osobnog razvoja te na taj način i samoprocjenjivati područja u kojima bi mogao/trebao napredovati.
- Biti svjestan profesionalnog i osobnog dojma koji ostavlja na supervizante.
- Supervizor treba voditi računa o mogućnosti zlouporabe autoriteta u superviziji.
- Osigurati si superviziju ili konzultacije.

## 5. CILJ ISTRAŽIVANJA I ISTRAŽIVAČKA PITANJA

Ciljevi istraživanja su:

1. Steći uvid u obilježja supervizijskih grupa i načine na koje ih supervizori doživljavaju
2. Steći uvid u načine rada supervizora s različitim supervizijskim grupama.

Sukladno postavljenim ciljevima istraživanja, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

1. O kojim obilježjima supervizijske grupe supervizori vode računa pri sastavljanju supervizijske grupe?
2. Koja obilježja supervizijskih grupa supervizori doživljavaju kao olakšavajuća?
3. Koja obilježja supervizijskih grupa supervizori doživljavaju kao otežavajuća?
4. Kako supervizori opisuju „tešku supervizijsku grupu“
5. Koje su strategije postupanja i nošenja supervizora u radu s „teškim“ grupama?
6. Koje su potrebe supervizora za unaprjeđenje kompetencija za rad s „teškim“ grupama?

## 6. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

### 6.1. Istraživački pristup

S obzirom na cilj istraživanja korišten je kvalitativni pristup prikupljanja i analize podataka. Kvalitativna se istraživanja provode s ciljem detaljnog i slojevitog opisa izučavane pojave, što potrebu uopćavanja stavlja u drugi plan. Iz tog razloga se umjesto probabilističkog i prigodnog uzorka u kvalitativnim istraživanjima koriste namjerni uzorci (Milas, 2009.) .

### 6.2. Sudionici istraživanja

Istraživanje je provedeno na uzorku od 10 sudionika istraživanja, vođeno je računa o teorijskoj zasićenosti. Teorijsko zasićenje je pojava vođenja intervjua do trenutka dok se ne iscrpi izučavana tema, odnosno tako dugo dok se odgovori, ideje i razmišljanja u razgovorima ne počnu ponavljati. Nizanje novih razgovora više nema smisla, jer se od njih više ne može očekivati mnogo novog, značajnog i dotad neizrečenog (Strauss i Corbin u: Milas, 2009.). Sudjelovali su supervizori različitih pomažućih profesija (socijalni radnici, psiholozi, socijalni pedagozi) s iskustvom vođenja grupne

supervizije s više od pet grupa te s iskustvom grupnog rada (odgajatelj, volonter, rad u udruzi, vođenje radionica i dr.)(Tablica 1)

Tablica 1. Prikaz osnovnih obilježja sudionika

RB	OZNAKA	SPO L	PROFESIJA	SUPERVIZIJSKI STAŽ godine/broj grupa	ISKUSTVO GRUPNOG RADA
1.	001	Ž	Socijalna radnica	23 god/ 200 grupa	DA
2.	002	Ž	Socijalna radnica	7 god/ 10 grupa	DA
3.	003	Ž	Socijalna radnica	12 god/ 12 grupa	DA
4.	004	M	Socijalni pedagog	15 god/ oko 50 grupa	DA
5.	005	Ž	Psihologinja	36 god/ ne može izbrojati	DA
6.	006	Ž	Socijalna radnica	21 god/ oko 75 grupa	DA
7.	007	Ž	Psihologinja	7 god/ 27 grupa	DA
8.	008	Ž	Socijalna radnica	13 god/ 20 grupa	DA
9.	009	Ž	Psihologinja	15 god/20 grupa	DA
10.	010	Ž	Socijalna radnica	8 god /30-40 grupa	DA

Od 10 sudionika, tek je jedan muški kolega. Svi supervizori su pomažuće profesije (socijalni radnik, socijalni pedagog, psiholog). Svi imaju višegodišnje, pa i višedesetljetno supervizorsko iskustvo i imaju iskustvo nekog oblika grupnog rada.

### 6.3. Metoda i postupak prikupljanja podataka

Istraživanje je provedeno u periodu od veljače 2020. godine do ožujka 2021. godine (na početku istraživanja proglašena je pandemija uzrokovana covid virusom i vrlo brzo „lockdown“, što je zaustavilo provedbu istraživanja putem face to face kontakta uživo i primjene zoom aplikacije). Podaci su prikupljeni pomoću polustrukturiranog intervjua. Prema Mejovšek (2008.) cilj intervjua je prikupljanje korisnih informacija koje će proširiti znanje i viđenje o problemu koji je predmetom istraživanja. Informacije prikupljene intervjuom imaju zadaću konstrukcije i/ili testiranja modela koji najbolje opisuje istraživani problem, odnosno realnost. „Istraživački intervju je razgovor dviju osoba

koji je potakao intervjuer s ciljem prikupljanja informacija važnih za istraživački problem.” (Cannell i Kahn u: Milas 2009.). Dio intervjua je proveden uživo, a dio u periodu covid-mjera putem zoom aplikacije. Sudjelovanje stručnjaka u provođenju intervjua ovisilo je o njihovoj dostupnosti i dobrovoljnosti. Svaki stručnjak je bio posebno kontaktiran i zamoljen za suradnju. Sudionicima je objašnjen cilj i svrha provođenja istraživanja te im je zajamčena povjerljivost i anonimnost tijekom obrade podataka. Svim sudionicima je rečeno da sudjelovanje mogu odbiti, kao i naknadno odustati.

Sastavila sam listu potencijalnih sudionika u istraživanju uz pomoć podataka Hrvatskog društva za superviziju i organizacijski razvoj (kojem je bila upućena molba za dobivanje tih podataka). S liste članova HDSOR-a na listu potencijalnih sudionika istraživanja izdvojila sam sudionike istraživanja koji odgovaraju ciljanoj skupini sudionika ovog istraživanja. Ciljana skupina sudionika bili su supervzori sa iskustvom vođenja barem pet supervizijskih grupa, temeljno pomagačke struke i sa iskustvom grupnog rada u bilo kojem kontekstu. Nakon toga sam potencijalnim sudionicima istraživanja uputila molbu za sudjelovanje u istraživanju, uz objašnjenje svrhe i cilja istraživanja te najavila telefonski poziv. U dogovoru sa sudionicima koji su pristali sudjelovati u istraživanju dogovorila sam najprikladnije vrijeme i mjesto za održavanje intervjua, uzimajući u obzir njihove radne obveze. Nakon prelaska na korištenje zoom- aplikacije uslijed okolnosti pandemije, dogovaran je datum i vrijeme zoom susreta. Svi kontaktirani sudionici pristali su na intervju.

Sadržaj razgovora zabilježila sam diktafonom, odnosno zoom aplikacijom, uz suglasnost sudionika za snimanje intervjua te sam kasnije radila prijepis (transkripte). Transkripti su rađeni doslovno, bez jezičnog uređivanja. Svaki transkript je dobio svoju identifikacijsku oznaku kako bi se osigurala anonimnost i povjerljivost podataka koja je bila i obećana sudionicima.

Intervjui su vođeni prema unaprijed pripremljenim pitanjima (prilog 1.) i prosječno su trajali oko trideset minuta. Ovisno o dobivenim odgovorima sudionika, postavljala sam i dodatna pitanja. Dodatno sam vodila vlastite bilješke i zapažanja. Sudionicima je ponuđena mogućnost prezentacije podataka dobivenih istraživanjem.

#### **6.4. Metoda obrade i analize podataka**

Obrada podataka u kvalitativnom istraživačkom pristupu, kako kaže Milas (2009.), je jedan dugotrajniji proces koji zahtijeva više truda, napora i pažnje nego što je slučaj u kvantitativnim

istraživanjima. Postupci se baziraju na nizu koraka: početno kodiranje, preslagivanje i razvrstavanje podataka, uočavanje sličnosti, izdvajanje i na kraju izvođenje zaključka na temelju dosljednih obrazaca. Nadalje Milas (2009.) govori da kvalitativna analiza podataka uključuje tri postupka koja su međusobno povezana:

1. redukcija podataka – čini ga sažimanje postojeće građe, sukladno teorijskom okviru, ubrajaju se kodiranje i nalaženje teme, pisanje priče
2. prikazivanje podataka – obuhvaća pregledno iznošenje sažetih nalaza u formi koji dopušta izvođenje zaključaka
3. izvođenje zaključaka – završni je postupak u analizi koji ima cilj pridavanje smisla podacima i njihovu tumačenju.

U istraživanju je bila korištena kvalitativna analiza sadržaja, kako je već rečeno, s obzirom da je tema unaprijed određena te će ona biti temelj za prikupljanje i analizu kvalitativne građe. Izrađeni su pisani zapisi razgovora iz snimljenih audio zapisa, koji su obrađeni kodiranjem i analiziran za svaki intervju zasebno (Mesec, 1998., prema Kletečki Radović i Kregar Orešković, 2005.). Metoda otvorenog kodiranja sastoji se od tri koraka (Mesec, 1998., prema Džombić i Urbanc, 2009.):

1. pripisivanje pojmova empirijskoj građi
2. pridruživanje srodnih pojmova u kategorije
3. analiza značenja pojmova i kategorija.

## **6.5. Etički aspekti istraživanja**

Sudionicima istraživanja je prilikom prvog kontakta te ponovno na prvom susretu bio naveden sam cilj istraživanja. Posebno sam se svakom sudioniku istraživanja pojedinačno zahvalila na dobrovoljnom sudjelovanju u istraživanju. Sukladno predviđenom snimanju razgovora, tražila sam pisanu suglasnost za isto (u prilogu 2.). Sudionicima sam napomenula da se u samom radu neće koristiti njihova imena, već će se u obradi podataka svakom sudioniku dodijeliti broj. Navedeno jamči povjerljivost. Naglasila sam da je istraživanje usmjereno na njihovo iskustvo te da se cijeni iskrenost. Razgovor sam usmjeravala i poticala te vodila računa da sudionik dobije priliku iznijeti svoje mišljenje. Obzirom da je u istraživanju sudjelovao jedan mušku sudionik, njegove izjave u radu su pisane u ženskom rodu.



## 7. REZULTATI I RASPRAVA

Nakon provedenih intervjua, izrađenih transkripata i analiziranih rezultata u nastavku su izloženi nalazi kojima se odgovara na istraživačka pitanja. Podaci su prikazani tabelarno radi bolje preglednosti, a sadrže tri razine apstrahiranih sadržaja: Kodove kao prvu razinu apstrahiranja, pojmove koji sažimaju više kodova i kategorije koje objedinjuju više pojmova i omogućuju interpretaciju odnosno odgovaranje na istraživačka pitanja. Dobiveni rezultati su prikazani prema redosljedu istraživačkih pitanja:

### 7.1. Obilježja o kojima supervizori vode računa pri sastavljanju supervizijske grupe

Rezultati pokazuju da supervizori kod formiranja supervizijske grupe, odnosno planiranja iste vode računa o obilježjima: jasne početne pozicije, heterogenost/homogenost, veličina supervizijske grupe i dobrovoljnost. Navedeno je sukladno i smjernicama koje nam daje autorica Ajduković (2004.), što je već spominjano ranije u radu kao predfaza u razvoju supervizijske grupe: dobrovoljnost/nedobrovoljnost, veličina supervizijske grupe, sastav članova (heterogenost/homogenost).

**Tablica 2. Obilježja o kojima supervizori vode računa pri sastavljanju supervizijske grupe**

<b>TEMA: OBILJEŽJA SUPERVIZIJSKE GRUPE VAŽNA ZA FORMIRANJE GRUPE</b>	
<b>POJMOVI</b>	<b>KATEGORIJE</b>
Pravo potencijalnih supervizanata na izbor o sudjelovanju u konkretnoj supervizijskoj grupi	Jasne početne pozicije
Nepoznavanje članova grupe	
Dogovor o odnosima	
Heterogenost po radnoj ulozi	Heterogenost
Heterogenost po ustanovi gdje rade	
Heterogenost po podružnicama ili odjelima rada	
Heterogenost po struci	
Heterogenost po spolu	Homogenost
Homogenost po području rada/korisnici	
Homogenost po radnoj ulozi	
Broj zainteresiranih članova	Veličina supervizijske grupe
Preferencija veće grupe	

Preferencija manje grupe	
Dobrovoljnost	Dobrovoljnost

Sudionici istraživanja kod formiranja supervizijske grupe prvenstveno vode računa da rad započnu sa **jasno definiranim početnim pozicijama** svih sudionika u supervizijskoj grupi, što ponajprije podrazumijeva pravo svakog supervizanta želi li ili ne želi sudjelovati u konkretnoj supervizijskoj grupi, dogovor o međusobnim odnosima („Jako mi je važno da ako su ljudi već iz iste organizacije ili iste ustanove, da se sami izjasne da li im je u redu biti jedni s drugima, jer ne radimo Timsku....važno je da oni mogu reći da li žele ili ne žele biti s određenom osobom, i to da imaju mogućnost to reći i meni kao supervizoru, prije nego što grupa starta...” (001), „...kad mi se pojavila ravnateljica, tu informaciju nismo imali...bila je u grupi s ljudima kojima je direktno nadređena...tada smo problematizirali situaciju, dala sam odluku i grupi i njoj što žele...” (006), „...ukazano mi je da jedna osoba ima narušene odnose..vrlo kompleksna situacija...kako formirati grupu...tražili smo da si svatko izabere grupu...” (006)). Sudionici nadalje ističu kao poželjno da se supervizanti ne poznaju od ranije („...u nekom idealnom svijetu...bila bih najsretnija da nikoga ne poznam...da nemamo od prije odnos...” (009), „...u nekim idealnim uvjetima, da se međusobno ne znaju..“ (002)), odnosno da nemaju neki svoj historijat („...mi smo se na prvom susretu, i kasnije kako su se grupe mijenjale, odmah razgovarali kako ćemo...kako ćemo apstrahirati to što smo zaposleni na istom mjestu...” (002)).

Kategorija „jasne početne pozicije“ je nominalno i sadržajno neupitna i u nalazu i u literaturi te se smatra jednim od ključnih aspekata za sastavljanje supervizijske grupe. Čačinović Vogrinčić (2009.) navodi da da bi se supervizija uopće mogla početi odvijati, potreban je dogovor o sudjelovanju između supervizora i članova supervizijske grupe. Dogovor o sudjelovanju je od velike važnosti za sve supervizante budući da na taj način potvrđuju svoj pristanak o prihvaćanju supervizora i prihvaćanju načina na koji će se provoditi supervizija (dogovoraju se o učestalosti susreta i vremenu trajanja susreta, upoznaju se s procesom supervizije, načinom rada, ulogom supervizora i supervizanta u supervizijskoj grupi). Dakle, dogovor o sudjelovanju počinje s jasnim i iskazanim dogovorom o sudjelovanju između supervizora i supervizanata, a koji omogućava uspostavljanje suradnog odnosa (Čačinović Vogrinčić, 2009.). Nadalje Kusturin (2007.) navodi da u superviziji treba težiti stvaranju

najboljih mogućih uvjeta za slobodu izbora te aktivno sudjelovanje supervizanta u svim fazama procesa.

Supervizori ističu važnost **heterogenosti obilježja grupe** u smislu radne uloge („...sad duplo više pazim i provjeravam...pa je išao posebno poziv za djelatnike, posebno za rukovoditelje...“ (006)), mjestu rada („...mislim da bih težila različitosti ustanova...“ (002), „... ljudi iz različitih organizacija...“ (008), „...različite ustanove i/ili organizacije...“ (009), „...interna priča institucije...da nisu iste podružnice...ni isti odjeli...“ (004), „...unutar iste organizacije, važno mi je da su podijeljeni po vrsti poslova...“ (004)), struci („...nebitno je jesu li socijalni radnici, njegovatelji...“ (002), „...različito obrazovanje...meni je heterogenost najvažnija stvar za grupu...“ (010)) i spolu („...da postoji balans..spola...“ (010)).

Istovremeno supervizori ističu i **obilježje homogenosti grupe** u vidu područja rada („...gledati kategorije.. npr. oni koji rade sa predškolicima i oni koji rade sa osnovnoškolcima...“ (006), „...da ipak bude neko područje...“ (006)) i jednakoj razini radne uloge u organizacijskoj hijerarhiji („...hijerarhija je jako bitna..da nije netko nekome podređen, nadređen...“ (001), „...uloga voditelja zna biti nezgodna...“ (006), „...to nije bila supervizija za koordinate...oni imaju odvojenu superviziju...“ (007), „...šef, šefica..ima li neke povijesti, pa se tu radi rošada...“ (004)).

Razmatrajući kategorije heterogenost/ homogenost, vidljivo je da niti praksa niti struka ne preferiraju određeno obilježje, nego pronalaze prednosti i/ ili nedostatke, ali ta obilježja su im jedna od temeljnih za početak rada sa konkretnom supervizijskom grupom. Autorica Tuđa Družinec (2011.) u svom radu navodi da heterogenost u velikoj mjeri doprinosi dinamičnosti rada, jer supervizanti donose različitu problematiku, postavljaju različita pitanja. Veće je bogatstvo ideja i načina razmišljanja, lakše se dolazi do novih uvida, nasuprot homogenoj grupi gdje je previše sličnih ideja i načina razmišljanja, no istovremeno, što su članovi grupe sličniji, grupa će brže djelovati kohezivno. Slično obrazlaže i Anderson (2000.) koji kaže da heterogenost stvara više mogućnosti za različite perspektive. Zaključno se može reći da se veći broj autora slaže da je poželjniji heterogeni sastav grupe u vidu osobnih osobina, kao i stručnih obilježja te rada u različitim organizacijama, a dobro je da su članovi relativno homogeni s obzirom na radno iskustvo i radnu ulogu. Važno je da supervizor pri planiranju grupe vodi računa o uspostavljanju ravnoteže sličnosti i razlika članova supervizijske grupe.

U kategoriji **broja supervizanata/ veličini supervizijske grupe** sudionici navode da preferiraju veće grupe u odnosu na manje grupe („...ako gledamo efekt ekonomičnosti..ja sam otvorena da grupa ima max 9 članova...“ (008), „...meni nije problem raditi sa većim grupama...imala sam grupe sa 12 sudionika...“ (008)), dok ih dio navodi da preferira manje grupe („...minimum je 5...do 8...“ (003), „...ja neću voditi supervizijske grupe koje imaju više od 7 članova...preferiram grupe veličine između 5 i 7...“ (009)). Također sudionici navode da se prilikom formiranja grupe kao kriterijem vode i brojem zainteresiranih članova („...teoretski...bitan bi mi bio njihov broj...“ (009), „... najvećim dijelom se vodimo brojem članova grupe...“ (006)).

Kategorija „veličina supervizijske grupe“ je neizostavno obilježje bitno za formiranje supervizijske grupe, koje kao okosnicu podrazumijeva broj prijave za superviziju, odnosno interes. Nadalje u odnosu na veličinu supervizijske grupe nalaz govori u prilog osobnim preferencijama supervizora, odnosno neki supervizori iskazuju jasne kriterije o broju članova supervizijske grupe, dok ima supervizora koji su otvoreni za rad i sa većim grupama. No generalno, intervjuirani supervizori preferiraju grupe okvirno od 5 do 7 članova. Osnovno polazište raznih autora je da supervizijska grupa pruža onoliko više mogućnosti koliko ima članova grupe te da broj treba biti takav da omogući svakom supervizantu aktivno sudjelovanje. Ajduković (2004.) u svojim smjernicama problematizira veličinu grupe obzirom na vrstu supervizije (supervizija psihosocijalnog rada 5-6, supervizija u edukaciji 6-10, organizacijska supervizija 8-10). Stručnjaci se generalno slažu da bi supervizijska grupa trebala biti „manja“, idealan broj članova bi bio 4-7. Autorice Klobučar, J., Ajduković, M. i Šincek, D. (2011.) navode da u svojoj praksi promiču veličinu supervizijskih grupa od 6 do maksimalno 8 članova, jer povećanjem broja članova supervizijske grupe preko 8, postoji rizik da supervizija preraste u konzultacije ili grupu za podršku.

Supervizori ističu obilježje **dobrovoljnosti** kao pretpostavku supervizijskog rada („...prva stvar...mora biti dobrovoljno, nema prisile...“ (004), „...kriterij selekcije je dobrovoljnost...“ (007)). Obilježje dobrovoljnosti supervizori smatraju ključnim za supervizijski rad. S druge strane, kako će biti nadalje prikazano u radu, kao kompetenciju potrebnu za rad sa „teškim grupama“ smatraju upravo rad s nedobrovoljnim supervizantima, iako nisu naveli nedobrovoljnost kao obilježje „teške grupe“. Ajduković (2004.) navodi da upravo obilježje dobrovoljnost/ nedobrovoljnost u velikoj mjeri

utječe na planiranje supervizijskog rada. U superviziji psihosocijalnog rada, svi stručnjaci se zalažu za dobrovoljnu superviziju, no s druge strane, ona je ponegdje obvezna i nužna. Autorica Liddle (1986., prema Bernard i Goodyear, 1998.) navodi pokušaj izbjegavanja percipirane prijetnje kao razlog nedobrovoljnosti, pri čemu izvore prijetnjom smatra: strah od procjenjivanja, strah od izlaganja, strah od otkrivanja i/ ili samospoznavanja nekih osobnih teškoća, loša supervizijska iskustva te anticipacija posljedica. Neke navedene prijetnje će kasnije u nalazu biti istaknute kao obilježja „teške supervizijske grupe“.

Nalaz istraživanja, praksa i literatura podsjećaju nas i potvrđuju da je neophodno posvetiti se planiranju supervizijske grupe, uspostavljanju odnosa i dogovora i pri tome voditi računa o temeljnim karakteristikama buduće supervizijske grupe. Praksa nam govori i o sadržaju pojedinih obilježja, no za supervizora i njegov budući rad je osobito važno imati informaciju o bitnim obilježjima potencijalne grupe te sukladno njima planirati grupu kao i sam supervizijski rad.

## 7.2. Obilježja supervizijskih grupa koje supervizori doživljavaju kao olakšavajuća za rad

Kategorije vezane za obilježja supervizijskih grupa koje supervizori doživljavaju kao olakšavajuća za rad su zainteresiranost, otvorenost, grupna kohezija, poštivanje pravila grupe, kognitivna proaktivnost i dobre komunikacijske vještine.

**Tablica 3. Olakšavajuća obilježja supervizijskih grupa iz perspektive supervizora**

<b>TEMA: OLAKŠAVAJUĆA OBILJEŽJA SUPERVIZIJSKIH GRUPA</b>	
<b>POJMOVI</b>	<b>KATEGORIJE</b>
Intrinzična motivacija	Zainteresiranost
Dobrovoljnost	
Aktivno sudjelovanje	
Otvorenost oko slučajeva	Otvorenost
Osobna otvorenost	
Odnos poštovanja	Grupna kohezija
Suradnja	

Samozastupanje	
Podržavajući odnos	
Vremenska fleksibilnost	Poštivanje pravila grupe
Poštivanje dogovorenog vremena	
Redovitost u dolascima	
Etičnost i diskrecija	
Poštivanje dogovorenih pravila	
Pripremanje za susrete	
Odgovornost	
Usmjerenost na osobni i profesionalni rast i razvoj	
Kompetentnost stručnjaka	
Kritičko razmišljanje	
Spremnost na učenje	
Komunikativnost	Dobre komunikacijske vještine supervizanata
Aktivno slušanje	
Davanje i primanje feedback-a	

Supervizori kao olakšavajuće obilježje navode **zainteresiranost supervizanata** koja se ogleda kroz njihovu intrinzičnu motivaciju („...poželjno bi bilo da su motivirani, idealno da su intrinzično motivirani...“ (001), „...da su visoko motivirani...“ (002), „...ljudi koji su visoko motivirani...(003)), dobrovoljnost („...da dobrovoljno sudjeluju...“ (002), „...dobrovoljne grupe...“ (005), „...tu su dobrovoljno...“ (007), „...njihova dobrovoljnost...“ (008), „...prvo obilježje je dobrovoljnost...“ (010)) i aktivno sudjelovanje („...aktivno sudjelovanje...ne ono kad moraš izvlačiti iz njih svaku riječ...“ (002), „...laka grupa je ona koja sama generira sadržaj...koja dolazi s aktivnim dijelom koji je nekakvo promišljanje...sadržaj koji glatko izlazi van...“ (004), „...ljudi koji doživljavaju superviziju kao mjesto gdje oni nisu pasivni...imaju aktivnu ulogu...“ (007), „...ljudi koji vole raditi...“ (010)).

Autorica Tuđa Družinec (2011.) u svom radu iznosi vlastito iskustvo i kaže da je od svoje grupe vjerojatno dobila više nego oni od nje, već samom činjenicom da su bile spremne upustiti se u »eksperimentalni« rad. Kad kažemo da je supervizija susret dvaju stručnjaka, to osim komponente

komplementarnog odnosa i adekvatne komunikacije, pretpostavlja i zainteresiranost. Nadalje Yeeles (2004., u Ajduković i Cajvert, 2004.) navodi da „*Slobodno i željeno uključivanje u superviziju važna je dimenzija samoodređenja supervizanta.*“ Dobrovoljnost supervizanta je od iznimnog značaja za uspjeh supervizije obzirom da je ona proces u kojem su nužne motivacija i osobna uključenost. Kusturin (2007.) dodatno promišlja o motivaciji za uključivanje u superviziju pa kaže da profesionalci sve više postaju svjesni o brizi za vlastito mentalno zdravlje. Kada se razvija pozicija da je važno i potrebno razgovarati o problemima i teškoćama, da stručnjaci nisu onipotentne osobe i da je i njima potrebna pomoć, stvara se osnovni uvjet za razvoj motivacije za uključivanje u superviziju. Imajući na umu intrizičnu motivaciju, autorica Pregrad (2007.) ističe da supervizanti imaju mnoge razloge i motive za uključivanje u superviziju, ali na prvim mjestima je težnja za povećanjem kvalitete rada, osobni rast i razvoj, kao i razvoj profesionalnih vještina, što su upravo motivi iz unutarnjeg spektra. Zainteresiranost na osobnoj i profesionalnoj razini koja se ogleda u intrizičnoj motivaciji, dobrovoljnosti i aktivnosti u ovom nalazu je sukladna i navodima autora da navedena obilježja predstavljaju preduvjete za uspješan ishod supervizije, a time su i olakšavajuća obilježja supervizijske grupe za uspješan rad.

U kategoriji **otvorenosti** supervizori razlikuju otvorenost u odnosu na rad („...da je otvorena, da želi iznositi slučajeve...“ (002), „...spremni iznijeti neki svoj slučaj...“ (009), „...koji donose slučajeve...“ (010)) u smislu slučajeva i osobnu otvorenost („...otvoreni su za rad na sebi i istraživanje sebe...“ (006), „...da slušaju otvorena srca, otvorena uma, otvorene duše, tijela...da su spremni pokazati se...“ (009)).

Kad govorimo o pojmu otvorenosti u kontekstu crta ličnosti, možemo reći da osobe koje imaju izraženu crtu otvorenosti obično budu znatiželjne, kreativne, zainteresirane za nova iskustva, spoznaje i promjene. U kontekstu supervizije, to bi bile poželjne osobine jedne supervizijske grupe/supervizanta. Nadalje bih prvenstveno naglasila, temeljem literature i iskustva, da je važno da supervizor stvori okruženje u kojem će svakom supervizantu biti omogućeno biti u fokusu tijekom ciklusa rada supervizijske grupe. Samoodređenje supervizanta nadalje započinje već u fazi uspostavljanja supervizijskog odnosa kroz supervizijski dogovor o suradnji. Nakon što je supervizijski odnos dragovoljno uspostavljen, supervizant treba trajno tijekom supervizijskog procesa zadržati odgovornost za svoje postupke te samostalno odrediti razinu uključenosti i samootkrivanja.

Sam supervizant izabire, vodi i oblikuje ciljeve razvoja, stil učenja, željenu vrstu pomoći i podrške, način na koji želi pristupiti svom pitanju i slično (Davis, 1999.; King i Wheeler, 1999.; Ajduković, 2004.a, b). U tom smislu, odgovornost supervizora je da omogući supervizantu da odredi vlastitu razinu samootkrivanja i preuzme navedenu odgovornost za svoje postupke. Nalaz ističe olakšavajuće obilježje supervizijske grupe, otvorenost, u vidu želje i spremnosti na rad, što literatura dodatno proširuje te naglašava odgovornost supervizora za stvaranje poticajnog i sigurnog okruženja za realizaciju navedenog obilježja supervizijske grupe.

Kategorija **grupne kohezije** prema intervjuiranim supervizorima podrazumijeva odnos poštovanja („...puno više poštovanja, puno više neke dubine...“ (006)), suradnju („...oni koji su baš suradljivi...“ (003), „...suradljiviji između sebe...“ (003)), podržavajući odnos („...i podržavanje..radi grupne kohezije i atmosfere...“ (002), „...podržavajući odnos...“ (002), „...to rade na način koji je podržavajući i uvažavajući...“ (006), „...vidim proces snažne uključenosti, međusobnog pomaganja i zaštite...“ (010)) i samozastupanje („...laki su mi oni koji postavljaju pitanja..ona grupa koja se spremna zauzeti za sebe...“ (009)).

Grupna kohezija je proces grupne dinamike i nužan uvjet za provedbu i učinkovitost rada grupe. Odnos poštovanja, u nalazu kao krucijalni faktor razvoja grupne kohezije, ključna je pretpostavka pomažućeg odnosa i skrbi. Istraživanje samog pojma pokazuje da se kohezivnost može analizirati kao posljedica određenih obilježja grupe, ali ujedno i kao pojava koja izaziva nastanak određenih obilježja grupe i utječe na njih (Ajduković, 1997). Kohezija je važna za ukupni grupni učinak.

Elezović i Janković (2015.) navode da članovi grupe u kojoj je kohezija snažna pokazuju uzajamno prihvaćanje, pružanje uzajamne podrške i sklonost razvijanju za njih važnih odnosa, što je sukladno nalazu. Takva grupa nadalje pridonosi sklonosti članova izražavanju i pokazivanju svoje osobnosti. Autorica Cicak (2011.) naglašava da supervizant pritom, kao ranjivi sudionik supervizijskog odnosa, ima pravo očekivati odnos povjerenja i podržavajuće okruženje u kojem će se osjećati siguran kao osoba i stručnjak, primiti stručni tretman i doživjeti razvojnu promjenu. Grupna kohezija prepoznata je kao nužan uvjet za uspješnost rada grupe, što je dio procesa grupne dinamike. U kontekstu supervizije, viša razina kohezivnosti predstavlja višu razinu odnosa povjerenja i podrške, što se dovodi u vezu i sa etičkim pretpostavkama supervizije.



Supervizori obilježje **poštivanja pravila grupe** objašnjavaju pojmovima vremenska fleksibilnost („...da im je čak svejedno u koje vrijeme se održavaju susreti...“ (002)), poštivanje dogovorenog vremena („...koji jedva čekaju da dođeš i onda ti to pokazuju time da ne kasne...“ (003), „...koja dolazi na vrijeme...“ (009)), redovitost u dolascima („...da su redoviti...“ (002)), etičnost i diskrecija („...važno mi je da se poštuje etika i diskrecija...“ (002)), poštivanje dogovorenih pravila („...da se jasno postavljaju prema pravilima..da su odgovorni...“ (003)).

Supervisor i supervizijska grupa dogovaraju se o strukturi, formi i sadržaju svoga rada, pritom dogovaraju i pravila rada. Pravila rada predstavljaju okvir koji daje sigurnost, odnosno anulira neizvjesnost i u tom smislu nesigurnost. Gordan (1995.; prema Ajduković, 2004.) dodatno naglašava da dogovor daje okvir i strukturu, a struktura smanjuje nesigurnost i anksioznost. Autorica Ajduković (2004.) ističe da je upravo poštovati strukturu i zakazane sastanke preduvjet da supervizija postane kreativni prostor pomagaču.

Intervjuirani supervizori naglašavaju obilježje poštivanje pravila grupe od strane supervizijske grupe kao olakšavajuće obilježje za rad, no istovremeno literatura navodi da supervisor koji poštuje dogovorene okvire, je povjerljiv i predvidiv i time pokazuje poštovanje prema supervizantima. Supervizijski odnos kao osnovica i preduvjet supervizijskog rada opisan je od niza autora, no dodatno u kontekstu poštivanja pravila, autori Kidd i Finlayson (2006.; prema Cicak, 2011.) obuhvaćaju upravo i profesionalan odnos utemeljen na odgovornosti i povjerenju. Da bi dobio i epitet etičan, očekuje se da bude kvalitetan, otvoren, siguran, suradan, podržavajući, bezuvjetno pozitivno usmjeren i prislan.

Poštivanje pravila grupe kao olakšavajuće obilježje supervizijske grupe ponovno nas vraća na esencijalne postavke pri planiranju rada, odnosno još jednom je vidljiva važnost dogovora o radu i odnosa uvažavanja i poštovanja u vidu respektiranja dogovorenog.

Intervjuirani supervizori kao olakšavajuće obilježje supervizijske grupe navode i različite aspekte koji se mogu svesti pod kategoriju **kognitivne proaktivnosti**, a koja uključuje odgovornost („...prihvaćaju odgovornost za svoje učenje i svoj dolazak...“ (006)), usmjerenost na osobni i profesionalni rast i razvoj („...ljudi koji doživljavaju superviziju kao mjesto na kojem mogu unaprijediti svoj osobni rad ili svoje vještine...“ (007), „...zainteresirani su za to što im se može

ponuditi kroz supervizijski rad...“ (008)), kompetentnost stručnjaka („...grupa kakvu ja volim je grupa stručnjaka koji su vrlo kompetentni, stručni, znaju svoj posao..takvi ljudi cijene superviziju i snjima je lijepo raditi...“ (005)), kritičko razmišljanje („...meni je laka ona grupa koja hoće misliti svojom glavom...“ (009)) i spremnost na učenje („...grupa koja grize, u smislu da vole učiti, da vole stjecati znanja...“ (009), „...gdje mogu steći određena znanja...“ (007)). Proaktivnost je riječ koja u sebi sadrži smoinicijativnost i smjelost. Sama riječ "kognitivno" dolazi od latinske riječi *cognitio* što označava spoznavanje, tj. mentalne procese kojima se stječe znanje i rješavaju problemi.

Osim kompetencija i želje za sudjelovanje u superviziji, supervizanti nose i osobnu odgovornost važnu za uspjeh supervizijskog procesa. Supervizant, naime, odgovoran je prepoznati vlastitu potrebu za profesionalnim ili osobnim razvojem, biti otvoren za učenje, spreman za rad na sebi, kao i na izazove koje nosi sudjelovanje u superviziji. Tomić (2011.) sažima odgovornosti pa navodi da je supervizor odgovoran za proces supervizije, a supervizant za sadržaj supervizije. Ono što se odnosi na proces, odgovara na pitanje »kako«. Kako organizirati supervizijske susrete; kako započeti, voditi i završiti susret; kako uspostaviti što bolje odnose među supervizantima; kako prepoznati emocije, nositi se s njima i iskoristiti ih u supervizijske svrhe; kako komunicirati; kako pružiti podršku i osnažiti supervizanta; i niz drugih »kako«. Sve što se odnosi na sadržaj, odgovara na pitanje »što«. Svaka tema koju pojedini supervizant artikulira, a u vezi je s profesionalnim životom, može biti sadržajem supervizije.

Tatschl (2009.; prema Cicak, 2011.) navodi da biti stručno kompetentan znači imati stručno znanje koje uključuje primjenu suvremenih teorija, modela, procesa, metodski pluralizam, integrativnost i eklektički pristup, praktične vještine, iskustvo, sposobnost izvođenja i uravnoteživanja različitih uloga te komunikacijsku, socijalnu i kulturnu kompetenciju. Obilježje „kognitivna proaktivnost“ s naglaskom na spremnosti na učenje i kompetentnost stručnjaka možemo pronaći u izjavi autorice Pregrad (2006., prema Tomić, 2011.: 246): „*Učimo da bismo znali, stječemo vještine da bismo bili vješti, superviziramo se da bismo bili kompetentni.*“

Supervizori koji su sudjelovali u ovom istraživanju navode osnovne kriterije **dobrih komunikacijskih vještina**: komunikativnost („...komunikativnost...“ (002), „...osnovne komunikacijske vještine...“ (006)), aktivno slušanje („...slušaju što govore, razgovaraju...“ (006),

„...očekujem da slušaju...“ (009)), davanje i primanje feedback-a („...daju jedan drugomu povratnu informaciju...“ (006), „...koji su spremni dati feedback...koji su spremni uvažiti sugestije...i korigirati taj neki dio“ (007), „...laka mi je grupa koja daje povratne informacije..i ove korektivne i ove pozitivne...“ (009)).

Urbanc (2013.) u svom istraživanju sa supervizorima iz sustava socijalne skrbi navodi stav da im je za supervizijski rad važno da supervizanti posjeduju određene kompetencije za sudjelovanje u superviziji, odnosno da su upoznati s teorijskim znanjem i načelima rada o superviziji, pri čemu prvenstveno ističu upravo osnovna znanja teorije iz područja komunikacije.

Uspješnom komunikacijom smatra se komunikacija čije značenje svi sudionici jednako interpretiraju, tj. proces razmjene simbola koje svi jednako razumiju (Ajduković i Hudina, 1996., prema Laklija i dr., 2011.). Komunikacija se ne sastoji samo od prenošenja poruke, nego i njezinog primanja, točnije slušanja. Autori Vodopija i Vajs (2010.) nam skreću pozornost da od 40 do 45% vremena ljudi provedu u slušanju, koje upotrebljavaju više od čitanja i pisanja, te je stoga potrebno znati slušati efikasno. Prema Žižak i sur. (2012.), aktivno je slušanje značajna komunikacijska vještina u pomagačkom radu. Odnosi se na složenu aktivnost kojom nastojimo što bolje razumjeti sugovornika i pomoći mu da što jasnije izrazi svoje potrebe, probleme i brige te u suštini šalje poruku uvažavanja i poštovanja. Bajsić (2015.) nadalje navodi da je cilj aktivnog slušanja razumjeti sugovornika u potpunosti, primiti sve njegove informacije u cjelovitosti i točno ih interpretirati te dokazati kako ih se razumjelo. Drugim riječima, cilj aktivnog slušanja je dobivanje informacija, razumijevanje drugih, rješavanje problema, dijeljenje interesa, doživljavanje tuđih osjećaja, pružanje potpore i slično, što su i elementi procesa u superviziji. Nadalje, da bi se slušanje moglo nazvati aktivnim, autorica Sladović Franz (2009). navodi da je potrebno da slušatelj koristi vještine parafraziranja, reflektiranja, postavljanja pitanja i sažimanja.

Žižak i sur. (2012.) objašnjavaju povratnu informaciju (feedback) u smislu da se odnosi na to kako drugoj osobi dati informaciju o našem dojmu njenog ponašanja. Kako bismo imali kvalitetan razgovor nužno je naučiti kako drugoj osobi dati informaciju o njenom ponašanju. Osobi će znatno više pomoći da čuje pozitivne aspekte vlastitih aktivnosti (prema mišljenju osobe koja daje povratnu informaciju),

nego da čuje što je učinila „krivo”. Međutim, važno je čuti i nepovoljne učinke svog ponašanja po druge kako bi mogli prilagoditi i promijeniti svoje ponašanje i graditi bolje odnose, iako povratna informacija ne mora uvijek rezultirati promjenama. Za promjenu je potrebna odgovarajuća spremnost i motivacija.

### 7.3. Obilježja supervizijskih grupa koje supervizori doživljavaju kao otežavajuće za rad

Obilježja supervizijskih grupa koje supervizori doživljavaju kao otežavajuće za rad sadržana su u slijedećim kategorijama: teškoće u procesu komunikacije, nezainteresiranost, teškoće uzrokovane pozicijama supervizanata, teškoće uzrokovane osobinama supervizanata, nerazumijevanje supervizije, prethodna iskustva supervizije.

**Tablica 4. Otežavajuća obilježja supervizijskih grupa iz perspektive supervizora**

<b>TEMA: OTEŽAVAJUĆA OBILJEŽJA SUPERVIZIJSKIH GRUPA</b>	
<b>POJMOVI</b>	<b>KATEGORIJE</b>
Netransparentnost	Teškoće u procesu komunikacije
Nasilna komunikacija	
Disbalans aktivnosti članova	
Nedobrovoljnost	Nezainteresiranost
Nemotiviranost/ekstrinzična motiviranost	
Zatvorenost supervizanata	Teškoće uzrokovane pozicijama supervizanata u grupi
Nesigurnost supervizanata	
„Sveznajuća“ grupa	
„Sveznajući“ pojedinci	
Izostanak samouvida	Teškoće uzrokovane osobinama supervizanata
Teškoće u komunikaciji	
Potrebe koje ne može zadovoljiti supervizija	
Iskrivljena ideja o superviziji	Nerazumijevanje supervizije
Neznanje o superviziji	

Prethodno negativno iskustvo supervizije	Prethodna iskustva supervizije
Prethodno pozitivno iskustvo supervizije	
Teški pojedinci kao nepromjenjiva varijabla	Pojedinci kao ometajući faktor
Teški pojedinci	

Intervjuirani supervizori **teškoće u procesu komunikacije** definiraju kroz slijedeće pojmove: netransparentnost („...teška grupa je ona koja je netransparentna...“ (002)), nasilna komunikacija („...komunikacijski stil koji je obilježen kritičnošću i na neki način agresivnom komunikacijom...“ (007)), disbalans aktivnosti članova („...oni su borbeni u smislu da se bore oni koji žele i oni koji ne žele raditi zapravo...ja se ponekad borim s balansiranjem...“ (010)).

Komunikacijske vještine su ranije istaknute kao olakšavajuće obilježje supervizijske grupe i poželjna kompetencija za supervizijski rad, suprotno dijametralno kao otežavajuće obilježje supervizijske grupe istaknute su upravo teškoće u procesu komunikacije i to u vidu netransparentnosti i nasilne komunikacije. Netransparentnost u supervizijskoj grupi koja otežava rad, najčešća je u fazi započinjanja rada supervizijske grupe. Ajduković (2004.) objašnjava da su supervizanti pojedinci koji ulaze u grupu te se suočavaju sa nizom dilema vezanih za očuvanje vlastitog identiteta, procjene povjerenja za pokazati profesionalne teškoće, izlažu li se tada riziku da budu procijenjeni kao nekompetentni i slično. To je ključni trenutak za postavljanje pravila i načina komuniciranja od strane supervizora.

Cicak (2011.) govori o etičkim načelima u superviziji pa odnos poštovanja ističe kao temelj za sva druga etička pravila. U tom smislu poštovanje se očituje u uspostavljanju osobne i dijaloške suradnje i komunikacije te jeziku koji odražava prihvaćanje. Ono uključuje uvažavanje granica osobe i njezinog sustava vrijednosti, empatiju, simpatiju, pomoć, podršku, bliskost, povjerenje, prijateljstvo i suradnju, a isključuje svaki oblik uznemiravanja, vrijeđanja, manipulacije, diskriminacije ili prisile (Napan, 1994.; Banks, 1998.; Hvala, 2003.; Pregrad, 2007.; Čaćinović Vogrinčić, 2009.). Dakle otežavajuće obilježje koje su istaknuli intervjuirani supervizori u samoj osnovi su kršenje etike u superviziji te anulira pretpostavku za stvaranje suradnog odnosa. Nadalje se naglašava da je obveza supervizora prepoznati diskriminirajuće ponašanje, reagirati na predrasude te veću ili manju

naklonost, zaštititi pluralno izražavanje pojedinačnih osobitosti, otkloniti uvjete u kojima se može izražavati nejednakost i onemogućiti zlorabu moći (Urdal i Hangsgjerd, 1975., prema Lundsbye i Sandell, 2002.; Berman i Berger, 2007.; Pollack, 2007.).

Supervizori ističu **nezainteresiranost** supervizanata za superviziju kao otežavajuće obilježje kroz nedobrovoljnost („...ako grupe nisu dobrovoljne..tu postoji ta nekakva dinamika...treba čačkati...to blokira proces...“ (005), „...dođu sa dozom otpora...“ (006), „...faktor težine može biti upravo nedobrovoljnost...“ (007), „...grupa nedobrovoljaca...“ (002)) i nemotiviranost supervizanata („...nisu motivirani ili su se uključili iz krivih razloga...“ (003), „...konstantna priča između nominalne i stvarne motivacije za rad...jaaako puno tišine...“ (010)).

Kao olakšavajuće obilježje supervizijske grupe za rad prethodno je istaknuta zainteresiranost u vidu dobrovoljnosti i intrinzične motivacije, a kao otežavajuće obilježje suprotno dijametralna nezainteresiranost u vidu nedobrovoljnosti i ekstrinzične motivacije.

Nedobrovoljnost i ekstrinzična motiviranost supervizanata, kao otežavajuće obilježje za supervizijski rad, najčešće do izažaja dolaze u jednoj od faza grupne supervizije, odnosno u fazi razvoja grupe, koja se naziva „faza sukobljavanja“. Ajduković (2004.) navodi da supervizanti u toj fazi mogu igrati različite „igre“ kako bi izbjegli superviziju.

Nadalje u radu će upravo rad s nedobrovoljnim klijentima biti istaknut kao jedna od potrebnih kompetencija za rad sa „teškim grupama“.

**Teškoće uzrokovane pozicijama supervizanata u supervizijskoj grupi** kao otežavajuće obilježje supervizijske grupe, ogledaju se u otežanom procesu supervizije, a uzrokuju ih zatvorenost supervizanata („...teška grupa je grupa u kojoj postoje zatvoreni pojedinci...“ (002), „...toliko zatvoreni... to zatvori grupu da ne rade na tome...“ (006), „...gdje su ljudi zatvoreni, negoduju, pa ima puno zastoja i pauza...“ (007)), nesigurnost supervizanata („...nesigurnost i to...“ (002)), „sveznajuća“ grupa („...grupa „mi znamo sve“...(001), „...sve je samo po sebi razmljivo, sve je jednostavno...“ (010)) i „sveznajući“ pojedinci („...ako u grupi postoje osobe koje sebe smatraju stručnijima od drugih...“ (007)).

Pod pojmom netransparentnost, opisani su upravo zatvoreni i nesigurni supervizanti od autorice Ajduković (2004.) koja navedeno objašnjava početnim dilemama radi ulaska u grupu. Niz autora koji se bave procesima u superviziji, zapažaju upravo zatvorenost i nesigurnost kao izazove za rad, što su intervjuirani supervizori imenovali otežavajućim obilježjima.

Hawkins i Shohet (2000.) se bave pitanjem procesa supervizije u grupi, te naglašavaju važnost stvaranja sigurnog i podržavajućeg okruženja za sve članove grupe. Preporučuju korištenje različitih tehnika poput refleksije, evaluacije i praćenja procesa kako bi se poboljšala suradnja i učinkovitost rada u grupi. Carroll (2010.) se bavi pitanjem zatvorenosti u procesu supervizije, te navodi da je važno pružiti supervizantu dovoljno vremena da se opusti i osjeća sigurno. Također, preporučuje korištenje tehnika poput refleksije, pružanja povratne informacije i afirmacije kako bi se supervizant osjećao podržanim i potaknutim. Isto tako, postoji niz autora i istraživača koji su se bavili problemima supervizije grupa koje imaju pojedince koji se predstavljaju kao „sveznajući“. Ovi pojedinci, a takve mogu biti i grupe u cjelini, često otežavaju proces supervizije, jer svojom samouvjerenošću i pretpostavkom da znaju sve, mogu spriječiti konstruktivnu diskusiju i kolektivnu mudrost i razumijevanje problema. U odnosu na pretpostavku „sveznajućih“ da znaju sve, vrijedno je povezati i navode autora Prapera (2017.), koji kaže da je činjenica, da nas za učenje motivira spoznaja da ništa ne znamo i ničim ne vladamo. U tom smislu spremnost na učenje povezana je uz samopoštovanje. Ljudi kojima su potrebni dokazi o vlastitoj vrijednosti, izbjegavaju nove spoznaje. Često odbijaju nove informacije, jer one mogu poljuljati uvjerenje u vlastito sveznanje i maksimalnu profesionalnu osposobljenost.

Intervjuirani supervizori prepoznaju jasne teškoće u procesu supervizije kao otežavajuće obilježje supervizijske grupe, što se opisuje i u literaturi. Ohrabrujuće je što niz autora daje i smjernice za rad sa takvim grupama i pojedincima, najčešće u vidu osiguranja sigurnog okruženja i odnosa povjerenja, a zatim i korištenje raznih kreativnih tehnika i postavljanja pitanja.

**Osobine supervizanata** koje sudionici istraživanja navode kao otežavajuće za rad su: izostanak samouvida („...koji nema uvid u vlastitu komunikaciju, vlastite obrasce...“ (007)), teškoće u komunikaciji („...ukoliko netko ima određenih komunikacijskih problema, ima teškoći dijeljenja, teškoću davanja feedback-a...“ (004)), potrebe pojedinaca koje ne može zadovoljiti supervizija

(„...dođu sa dozom otpora ili sa puno većim teškoćama i problemima nego što supervizija može riješiti...“ (006)).

Izostanak samouvida je jedna od osobina supervizanata koja može biti izazovna u procesu supervizije. Supervizor se može suočiti sa supervizantom koji nije sposoban prepoznati vlastite obrasce komunikacije i obrasce ponašanja općenito, što može otežati proces supervizije. Obzirom da autori Cohen i Laufer (1999; prema Žorga, 2009.) jasno navode kompetencije supervizanata za sudjelovanje u superviziji u vidu percepcije (sposobnosti opažanja (korisnika, obitelji, okruženja, sebe u odnosu s korisnikom, sebe u odnosu s kolegama), interpretacije (sposobnosti tumačenja, kako tumačimo ono što opažamo) i intervencije (sposobnost učinkovitog djelovanja), može se utvrditi da intervjuirani supervizori otežavajućim obilježjem zapravo smatraju nekompetentne supervizante, dok su upravo kompetentnost stručnjaka imenovali kao olakšavajuće obilježje za rad.

Grupna supervizija ima terapijski učinak na supervizante, no individualna osobna promjena članova je u drugom planu. Yalom (1970, 1995.; prema Ajduković, 2004.) navodi da je ljekovito, odnosno terapijsko u svakoj grupi ono što pobuđuje nadu, olakšava uvid, smanjuje osjećaj usamljenosti u suočavanju s problemima, stvara okruženje za samootkrivanje i emocionalno rasterećenje, altruizam, prihvaćanje i učenje iz međuljudskih odnosa. Sva ta terapijska obilježja ima i supervizijska grupa. Supervizija i psihoterapija povezani su procesi u kontekstu mentalnog zdravlja, no njihov fokus i ciljevi su različiti.

Intervjuirani supervizori i autori iz područja supervizije ističu da supervizanti, odnosno supervizijska grupa moraju biti osobno kompetentni da bi se razvijali u profesionalnom smislu.

Pod kategorijom **nerazumijevanja supervizije** nalazi se iskrivljena ideja o superviziji („...imaju ideju da će se tu sad nešto razgovarati na razini nekakvog trača...“ (003)) i suštinsko neznanje o superviziji („...imaš ljude u grupi koji nemaju dovoljno predznanja...“ (006)).

Kusturin (2011.) naglašava da je informiranje o superviziji glavni preduvjet za uvođenje supervizije u sustav socijalne skrbi. Iako se o superviziji dosta govori, napisane su knjige i mnogi članci, veliki broj stručnjaka i dalje nema cjelovite informacije o superviziji, u nekim prilikama kada se priča o superviziji srame se pitati i rasvijetliti svoje slijepe pjege. Iz tog razloga uvodne prezentacije



omogućuju svim stručnjacima, motiviranim i nemotiviranim, bolje razumijevanje koncepta supervizije. Nakon prezentacije motivirani stručnjaci možda požele se uključiti u supervizijski proces, dok nemotivirani možda premjeste svoj stav ili razriješe vlastite zablude o superviziji. Kada se pruži jedna cjelovita teorijska i iskustvena spoznaja o superviziji, osnažuju se stručnjaci za korištenje supervizije u cijeloj njenoj punini. Kako je ranije navedeno u kontekstu komunikacijskih vještina u okviru kompetencija supervizanata za sudjelovanje u superviziji, Urbanc (2013.) u svom istraživanju sa supervizorima iz sustava socijalne skrbi navodi stav da je supervizorima za supervizijski rad važno da supervizanti posjeduju određene kompetencije za sudjelovanje u superviziji, odnosno da su upoznati s teorijskim znanjem i načelima rada o superviziji.

Znanje o superviziji i supervizijskim procesima motivacijski je element za uključivanje u superviziju, no i preduvjet za dobar supervizijski rad, što preferiraju supervizori; istovremeno dakle intervjuirani supervizori ističu upravo nerazumijevanje supervizije kao otežavajuće obilježje supervizijske grupe za rad.

**Prethodno iskustvo supervizije** može biti pozitivno i negativno, no za supervizore je kao takvo otežavajući faktor za rad („...dolazim raditi grupe u kojima su radili -nazovi supervizori-...ja se moram mučiti da im govorim što je supervizija..uvodim ih u proces...” (010), „...prethodna iskustva su nekad i pozitivna i to čini tešku grupu...” (003)).

Istraživanja su pokazala prethodno iskustvo sudjelovanja u superviziji kao značajni motivacijski faktor za uključivanje u superviziju. Tuđa Družinec (2003.) zaključuje: „Ukratko, djelatnici sustava socijalne skrbi koji iza sebe imaju iskustvo supervizije, imaju bolju sliku o tome što je supervizija i temeljem toga smatraju da je ona toliko važna za njihov rad da bi trebala postati obaveznom, tj. sastavnim dijelom pomagačkog rada, te da bi se morala predvidjeti zakonom. Smatraju da superviziju ne može nadomjestiti kontrola kvalitete rada i razlikuju superviziju od psihoterapije.«(Tuđa Družinec, 2003.: 9).

Autorica ovog rada pretpostavlja pozitivno iskustvo kao motivacijski faktor, pitanje je je li lakše ili teže raditi s nekim tko ima, bilo pozitivno ili negativno, iskustvo sa supervizijom. Intervjuirani supervizori bilo koju vrstu iskustva imenuju otežavajućim obilježjem supervizijske grupe.

Literatura potvrđuje da raditi superviziju sa supervizantima koji imaju prethodno iskustvo sa supervizijom može predstavljati određene izazove. Neki od glavnih razloga zbog kojih je teško raditi sa supervizantima koji imaju već iskustvo sa supervizijom su:

- Pretpostavke o superviziji: supervizanti koji su imali prethodno iskustvo sa supervizijom mogu imati pretpostavke o tome što bi trebala biti dobra supervizija i kako bi supervizor trebao raditi. Autori Inskipp i Proctor (2001.) ističu da su pretpostavke o superviziji "neizbježne i neizostavne" u supervizijskom procesu, jer one utječu na način na koji supervizor i supervizant razumiju i interpretiraju supervizijski proces. Pretpostavke mogu biti konstruktivne i korisne za supervizijski proces, ali mogu biti i ograničavajuće i neproduktivne ako su zastarjele ili neodržive.
- Nepovjerenje: supervizanti koji imaju prethodno iskustvo sa supervizijom mogu imati teškoće u razvijanju povjerenja u novog supervizora. Autor van Oijen i suradnici (2014.) istražuju čimbenike koji utječu na povjerenje u superviziji. Jedan od čimbenika koji je identificiran kao utjecajan na razvoj povjerenja u superviziji je i prethodno iskustvo sa supervizijom. Prema ovom istraživanju, supervizanti koji su imali negativno iskustvo sa supervizijom u prošlosti, mogu imati teškoće u razvijanju povjerenja u novog supervizora. Autori ističu da je važno da supervizor bude osjetljiv na ovaj izazov i da se potruži stvoriti sigurno i podržavajuće okruženje kako bi supervizant mogao postupno razvijati povjerenje u superviziju i supervizora. Ukratko, nepovjerenje supervizanta prema novom supervizoru nakon prethodnog iskustva sa supervizijom je složen izazov u superviziji koji može utjecati na kvalitetu supervizijskog procesa.
- Želja za kontrolom: supervizanti koji su imali prethodno iskustvo sa supervizijom mogu imati povećanu želju za kontrolom nad vlastitim radom, što može otežati supervizoru da im pruži podršku i savjete. Autori Ladany, Mori i Mehr (1995.) istraživali su upravo supervizante koji su imali prethodno iskustvo sa supervizijom te imali povećanu želju za kontrolom te je u tom smislu rad s njima bio ograničen. Dodaju da ovo može biti posebno problematično u slučaju supervizora koji koriste pristup koji naglašava podršku i refleksiju.

Sudionici istraživanja opisuju **teške pojedince** kao pojedinim supervizantima koji najčešće svojim osobinama otežavaju supervizijski proces („...neki šef koji ne nepromjenjiva varijabla...uništava mogućnost napretka grupe...to je uvijek ometajući faktor...“ (005)) i općenito teške pojedince u supervizijskoj grupi („...teška grupa je u kojoj postoje...antisuradni, kritični, svadljivi, teško vodljivi..pojedinci...“ (002), „...pojedini pojedinci mi znaju otežati rad...“ (006), „...pojedini članovi...njihove karakteristike ličnosti...“ (006)).

Kelly, Borders i Horgan (2013.) objavili su studiju u kojoj su se bavili upravo teškim pojedincima u supervizijskoj grupi. Takvi pojedinci su opisani kao osobe koje su sklone konfliktima, imaju problema sa autoritetom i suradnjom, ne poštuju pravila grupe, kritiziraju druge članove i/ili supervizora, te dominiraju i prekidaju druge govornike. Zaključili su da teški pojedinci u supervizijskoj grupi mogu značajno utjecati na kvalitetu supervizije i ometati rad grupe. Autori su nadalje predložili smjernice za uspješno upravljanje teškim pojedincima u supervizijskoj grupi, uključujući uspostavljanje jasnih pravila ponašanja u grupi, pozivanje na suradnju, uspostavljanje dobre komunikacije, razgovor sa pojedincima o njihovom ponašanju i kako to može utjecati na druge članove grupe, te usmjeravanje pozornosti na rješavanje problema i ciljeve grupe.

Otežavajuća obilježja supervizijske grupe koja ističu intervjuirani supervizori u pravilu su suprotna olakšavajućim obilježjima, izuzev kategorije prethodnog supervizijskog iskustva. Literatura potvrđuje dobivene rezultate istraživanja, no i tu se nalazi minimalan raskorak na području obilježja prethodnog iskustva, jer se ono može smatrati u svojim komponentama i pozitivnim i negativnim.

#### **7.4. Opis „teške supervizijske grupe“ iz perspektive supervizora**

Supervizori opisuju „tešku supervizijsku grupu“ kroz slijedeće kategorije: nepoštivanje pravila grupe, pasivna agresija u grupi, nepovjerljivost prema procesu supervizije, izbjegavajuće ponašanje supervizanata, otvoreni sukobi u grupi, iskrivljeno poimanje grupe.

**Tablica 5. Opis „teške supervizijske grupe“ iz perspektive supervizora**

<b>TEMA: OBILJEŽJA „TEŠKE SUPERVIZIJSKE GRUPE“</b>	
<b>POJMOVI</b>	<b>KATEGORIJE</b>

Nepoštivanje vremena	Nepoštivanje pravila grupe
Kršenje pravila	
Nepoštivanje članova grupe	
Optuživanja članova grupe	Pasivna agresija u grupi
Nasilna komunikacija	
„Spletkarenje“	
Skrivanje prethodnog supervizijskog iskustva	Nepovjerljivost prema procesu supervizije
Suzdržavanje od dijeljenja/površno sudjelovanje	
Propitivanje uloge supervizora	
„Guranje pod tepih“	Izbjegavajuće ponašanje supervizanata
Izbjegavanje odgovornosti	
Konflikt člana i supervizora	Otvoreni sukobi u grupi
Ignoriranje konflikta u grupi	
Kompetitivnost /nadmetanje članova grupe	
Shvaćanje potrebe supervizije kao kritiku rada	Iskrivljeno poimanje supervizije
Potreba ponavljanja/ objašnjavanja što je supervizija	
Shvaćanje iznošenja primjera kao nekompetencija	

Unutar kategorije **nepoštivanja pravila grupe** supervizori navode pojmove: nepoštivanje vremena („...izostaju..ne dolaze redovito...“ (003), „...teške su mi grupe u kojoj ljudi ne jave da će kasniti...“ (009)), krši dogovorena pravila („...krše neka pravila...to su mi najgore grupe s kojima moram raditi...“ (003), „...zaboravljaju na pravila rada...“ (009)) i članovi se međusobno ne poštuju („...nepoštivanje drugih koji u tom trenutku rade i iznose neki svoj problem, a ovi sve to skupa ignoriraju...“ (003), „...oni gaze jedni preko drugih...“ (003)).

Prethodno u istraživanju, intervjuirani supervizori poštivanje pravila ističu kao olakšavajuće obilježje supervizijske grupe za rad.

Ako ponovimo da supervizijski proces nastaje u kontekstu koji tvore subjektivne stvarnosti svih sudionika, dogovorena pravila koja su nastala supervizijskim dogovorom (o cilju, načinu rada i

osobinama supervizijskog procesa), kao i neizgovorena (implicitna) pravila koja proizlaze iz općih komunikacijskih struktura (Kobolt i Žorga, 2000.; prema Tuđa Družinec, 2011.), onda sasvim jasno nepoštivanje dogovorenih pravila dovodi do ometanja supervizijskih procesa te je rad s takvom grupom izazovan/ težak za supervizora.

U prilog tome govori istraživanje Eriksen i McAuliffe (2003.) koji su proučavali utjecaj nepoštivanja pravila u grupnoj superviziji na dinamiku grupe i njezinu koheziju. Njihovo istraživanje uključivalo je analizu supervizijskih susreta i intervjuiranje članova grupe. Rezultati su pokazali da kada se dogode ponašanja koja krše pravila, poput kašnjenja ili nezavršavanja zadataka, to negativno utječe na koheziju i povjerenje u grupi, te remeti opću učinkovitost procesa grupne supervizije. Posebno su članovi grupe izvijestili o osjećaju ljutnje prema kršitelju pravila i osjećaju nepravde i nepravičnosti. Štoviše, istraživanje je pokazalo da takvo ponašanje ima tendenciju širenja na ostale članove grupe, dovodeći do kršenja grupnih normi i očekivanja.

Supervizori kategoriju **pasivne agresije u grupi** objašnjavaju kroz pojmove međusobnih optuživanja („...unutar grupe krenu optuživanja...“ (009)), nasilne komunikacije i „spletkarenja“ („...znaju poklapati jedni druge..pa krenu Ti-poruke...“(003),...bilo je puno zakulisnih igara...ispod žita...“ (001)).

U knjizi autora Wilmot i Hocker (2006.) obrađuju se različite teme vezane uz upravljanje sukobima, uključujući teoriju sukoba, komunikacijske strategije i tehnike rješavanja sukoba, pa i konkretno o pojavi agresivnih obrazaca funkcioniranja u supervizijskoj grupi. Pasivna agresija u supervizijskoj grupi može imati negativan utjecaj na grupu i na sam proces supervizije. Kada se pojavljuju problemi poput agresivne komunikacije ili međusobnog optuživanja članova grupe, to može izazvati osjećaj napetosti i nepovjerenja među članovima, što može smanjiti kvalitetu komunikacije i međusobne podrške. Također, takvo ponašanje može dovesti do toga da se članovi grupe povlače i ne sudjeluju aktivno u supervizijskom procesu, što može smanjiti učinkovitost supervizije i usporiti napredak superviziranja.

Sudionici istraživanja kategoriju **nepovjerljivosti prema procesu supervizije** opisuju kroz pojmove skrivanja prethodnog iskustva supervizije („...odrade 10 susreta i tek onda zinu da su imali supervizijsko iskustvo...i to negativno...“ (004)), površno sudjelovanje („...vrlo kozmetička priča na

razini dijeljenja sadržaja...“ (004), „...grupa se bavi nekim površnijim temama...“ (006)) i propitivanje uloge supervizora („...kad grupa nije sklona raditi pa propituje ulogu supervizora...“ (006), „...dojam da me testiraju...“ (001), „...svi misle da znaju sve, ti kao supervizor ispada da si neuk...“ (002), „...očekivanje od mene da nastavim gdje je prošli stao...“ (010)).

Ranije u raspravi je neznanje o superviziji navedeno kao otežavajuće obilježje supervizijske grupe, instancu više idu intervjuirani supervizori kada kao obilježje „teške grupe“ navode nepovjerljivost prema procesu supervizije, jer supervizanti dovode u pitanje i ulogu supervizora. Upravo u fazi sukobljavanja, kako navodi Ajduković (2004.) je moguć otpor prema supervizoru i načinu rada odnosno ciljevima supervizijske grupe. U tom su razdoblju ključna pitanja moći, utjecaja i natjecanja među članovima. To je često teža faza za supervizore, ali bitno je da je prepoznaju kao uobičajenu i potrebnu kako bi se u grupi razvila iskrenost, povjerenje, spremnost na neslaganje, a što je ključno za uspješan rad grupe.

Nepovjerljivost supervizanata prema procesu supervizije može biti uzrokovana različitim čimbenicima, poput prethodnih loših iskustava sa supervizijom (o čemu je u raspravi već pisano), nedostatka jasnih očekivanja ili nedostatka transparentnosti u procesu supervizije (upravo je netransparentnost istaknuta kao otežavajuće obilježje supervizijske grupe). Kada supervizanti osjećaju nepovjerenje prema supervizoru ili procesu supervizije, to može dovesti do nedostatka otvorenosti u komunikaciji, skrivanja informacija ili odbijanja suradnje. Hawkins i Shohet (2012.) u svom radu ukazuju na važnost uspostavljanja odnosa povjerenja između supervizora i supervizanata kako bi se postigla uspješna supervizija.

Forko i Laklija (2016.) su istražile razmišljanja supervizanata o obilježjima supervizora. Među osobnim karakteristike supervizora izdvajaju da je supervizor zrela osoba srednjih godina koja ima određeno životno iskustvo. Voljeli bi da supervizor posjeduje sljedeća obilježja: otvorenost, komunikativnost, empatičnost, ljubaznost, iskrenost, dobronamjernost, strpljivost, tolerantnost, prirodnost, blagost, odgovornost, pristupačnost itd. Navode da ne polažu puno važnosti tjelesnom izgledu supervizora, neki sudionici ipak navode da preferiraju ležerni stil odijevanja te urednost. Spol supervizora većini sudionika nije presudan. Od profesionalnih karakteristika poželjno je završeno

stručno obrazovanje iz supervizije, posjedovanje stručnih kompetencija kao i posjedovanje supervizijskog iskustva, izgrađene komunikacijske vještine, briga za supervizanta i za odnos, te posjedovanje vještina usmjeravanja procesa rješavanja problemske situacije. Neki sudionici smatraju važnim da supervizor ima znanja o njihovom poslu, te to smatraju ključnim za razumijevanje i pomaganje u procesu rješavanja problema. Iskustvo u vođenju supervizije i educiranost spadaju u karakteristike koje je poželjno da ima jedan supervizor. Supervizanti navode da bi željeli da ih supervizor aktivno sluša, da ima umjereni ton glasa, da je objektivan, opušten, pristupačan, ljubazan, sa smislom za humor itd. Te sve karakteristike su potrebne kako bi supervizant osjetio sigurnost i povjerenje i mogao se otvoriti i ostvariti svoja očekivanja od supervizije.

Supervizori kategoriju **izbjegavajućeg ponašanja supervizanata** opisuju kroz pojmove: „guranje pod tepih“ („...ja bih zaustavila proces i pitala ima li još što „pod bregom“..tu bi stalo..zapravo ostaje i vuče se...“ (001), „...znači onako ih gurnu ispod tepiha...“ (003)) i izbjegavanje odgovornosti („...krivicu za neku svoju teškoću pripisuju drugome, umjesto da preuzmu odgovornost, koja zapravo znači moć...“ (009)).

Nakon što je supervizijski odnos dragovoljno uspostavljen, supervizant treba trajno tijekom supervizijskog procesa zadržati odgovornost za svoje postupke te samostalno odrediti razinu uključenosti i samootkrivanja. Sam supervizant izabire, vodi i oblikuje ciljeve razvoja, stil učenja, željenu vrstu pomoći i podrške, način na koji želi pristupiti svom pitanju i slično.

Odgovorno ponašanje čini kamen temeljac kvalitetnih suradnih odnosa među pojedincima. Obzirom da je supervizija suradna zajednica i da se rad temelji na supervizijskom odnosu, odgovornost je neizostavna, do sada je već spomenuto da supervizantu pripada odgovornost za sadržaj supervizije (Tomić, 2011.), odnosno odgovoran je prepoznati vlastitu potrebu za profesionalnim ili osobnim razvojem, biti otvoren za učenje, spreman za rad na sebi, kao i na izazove koje nosi sudjelovanje u superviziji.

Carroll (1996.) u svom radu govori o različitim aspektima supervizije, jedan od aspekata koji se obrađuje je izbjegavanje odgovornosti supervizanta u superviziji. Autorica ističe da izvor

izbjegavanja odgovornosti supervizanta može biti različit. To može uključivati izbjegavanje suočavanja s vlastitim greškama ili nedostacima u radu, izbjegavanje preuzimanja odgovornosti za odluke koje se donose u superviziji ili izbjegavanje suočavanja s poteškoćama u odnosima s klijentima. Izbjegavanje odgovornosti štetno je za proces supervizije i tada supervizor mora preuzeti odgovornost za proces supervizije.

Intervjuirani supervizori kažu da se **sukobi u grupi** ogledaju kroz konflikt između člana grupe i supervizora („...nekada se javi konflikt supervizant i ja...“ (006)), ignoriranje konflikta („...teške grupe su kad postoje konflikti među ljudima, a ne žele o njima pričati...domet grupe je ograničen...“ (005)) i kompetitivnost članova grupe („...kompetitivni odnosi i faza sukoba..kao faza dinamike grupe...“ (001), „...ovi neki se idu prepucavati...“ (005), „...supervizija nije mjesto gdje se natječemo tko je u pravu...“ (007)).

Kadushin i Wonga (2016.) se fokusiraju na različite vrste konflikata koji se mogu javiti između supervizora i supervizanta, uključujući i konflikt koji proizlazi iz različitih vrijednosti, različitih pogleda na proces rada, različitih stilova učenja i različitih stilova komunikacije. Autori nadalje nude praktične savjete i strategije za upravljanje konfliktom, kao što su otvorena komunikacija, korištenje različitih tehnika pregovaranja i rješavanja problema, razumijevanje perspektive druge strane, prepoznavanje emocionalnih reakcija i stvaranje sigurnog i podržavajućeg okruženja za rješavanje problema. Ignoriranje konflikta u grupi znači neprepoznavanje ili izbjegavanje suočavanja s konfliktom koji postoji u grupi. To može biti posljedica želje za održavanjem mira i harmonije u grupi, straha od neugode ili neuspjeha, nedostatka vještina za upravljanje konfliktom i sl. Ignoriranje konflikta u grupi može dovesti do brojnih problema, kao što su smanjenje kvalitete odluka, gubitak povjerenja među članovima, stvaranje negativnih odnosa unutar grupe, nezadovoljstvo članova i smanjenje motivacije za rad u grupi.

Jackman (2004.) u svom članku opisuje slučaj jedne supervizijske grupe koja se suočila s kompetitivnim odnosom među supervizantima. Autorica analizira kako je taj odnos utjecao na dinamiku grupe te kako su supervizor i supervizanti reagirali na situaciju. Rezultati pokazuju da je kompetitivni odnos doveo do napetosti, smanjene otvorenosti u komunikaciji i nepovjerenja među



supervizantima. Međutim, kada su supervizor i supervizanti uspješni prepoznati i suočiti se s problemom, korištenjem tehnika kao što su suradnja, podrška i otvorena komunikacija, grupa je postala produktivnija i harmoničnija. Analize raznih autora su pokazale da je supervizor ključna osoba u upravljanju kompetitivnim odnosom među supervizantima te da je važno da ima dobre vještine za upravljanje grupom, kao i da je osjetljiv na individualne potrebe svakog supervizanta. Također, važno je osigurati jasna pravila i smjernice za ponašanje u grupi, kako bi se spriječilo neprimjereno ponašanje i stvorila sigurna i podržavajuća okolina za sve članove.

Ajduković (2004.) navodi da je određena količina natjecanja među supervizantima neizbježna, no zapravo može biti i korisna, ukoliko se supervizijski proces dobro vodi, jer može poticati osobni i profesionalni razvoj članova.

Cicak (2011.) navodi da je zadaća i odgovornost supervizora prihvaćati različitosti kao jednakovrijedne, stvoriti sigurno okruženje u kojem će postojati komunikacijska i procesna ravnopravnost, poticati otvoren i ravnopravan dijalog, održavati partnerski suradni odnos, stvarati jednake mogućnosti za učenje i razvoj svakog supervizanta te naučiti raditi učinkovito u multikulturnom kontekstu. Etička je zadaća supervizora zaštititi dostojanstvo i prava supervizanta, poštivati granice postavljene zajedničkim dogovorom, stvarati prijateljsko ozračje u kojem je moguća iskrenost te samootkrivanje o vlastitim teškoćama, pogreškama, ograničenjima, emocijama i uspjesima, omogućiti davanje i primanje povratne informacije, raspravu i učenje, izbjegavati ponašanje koje može biti ugrožavajuće za supervizanta te se zauzeti za njega ako je izložen intenzivnoj interakciji, izazovu, pritisku, sukobu, napadu ili neugodi u grupi (Proctor, 1994.; Jacobs, 2000.; Hvala, 2003.; Spafford i sur., 2007., prema Cicak, 2011.)

Kao **iskrivljenu sliku supervizije** u kontekstu „teške grupe“, supervizori ističu shvaćanje potrebe za supervizijom kao kritikom rada („...supervizija se počinje shvaćati kao kritika na njihov račun...a ne kao prilika za rast...“ (002)), potrebu ponavljanja / objašnjavanja što je supervizija („...stalno moram ponavljati...takva jedna struktura...“ (010)), shvaćanje iznošenja primjera nekompetencijom („...ne žele pokazati da su nekompetentni...oni misle da ukoliko nemaju primjera, da dokazuju svoju kompetenciju...“ (007)).

Carroll (2015.) navodi da stav da je potreba supervizije kritika na rad može proizaći iz različitih razloga, uključujući nedostatak samopouzdanja u radu, strah od negativne procjene ili osjećaj ranjivosti u iznošenju svojih ideja i pristupa. Takav stav može imati negativne učinke na supervizijski proces, jer može dovesti do defanzivnog ponašanja supervizanta i otežati otvorenu i iskrenu komunikaciju između supervizora i supervizanta. Osim toga, takav stav može ograničiti potencijal za učenje i razvoj supervizanta. Nadalje autor ističe važnost stvaranja podržavajuće i poticajne supervizijske atmosfere, u kojoj se naglašava učenje i razvoj vještina. Naglašava važnost supervizora u osiguravanju sigurnog prostora za iznošenje ideja i pristupa te u stvaranju jasne i konstruktivne povratne informacije koja će pomoći supervizantu u daljnjem razvoju.

Sudionici istraživanja kao „tešku grupu“ opisuju ono što Ajduković (2004.) opisuje kao fazu usklađivanja u fazi razvoja grupe pa tako ističe da u fazi usklađivanja, odnosno normiranja, supervizor često treba ponovno uvesti temu pravila rada grupe, uloga i odgovornosti za supervizijski rad. Članovi grupe su se do tada već upoznali i stekli iskustva s načinom supervizije svog supervizora, imali su prva iskustva s međusobnim neslaganjem te je pravo vrijeme da se sa članovima provjeri razvija li se supervizijska grupa u skladu s potrebama i očekivanjima, jesu li postojeća pravila koja su prethodno dogovorili nešto što olakšava ili otežava postizanje tih očekivanja te kako se članovi nose sa svojim različitostima (Ajduković, 2004.).

Rønnestad i Skovholt (2013.) navode da razlozi za stav da iznošenje primjera znači nekompetenciju, mogu uključivati nesigurnost u vlastite kompetencije, nedostatak razumijevanja uloge primjera iz prakse u superviziji, težnju za održavanjem hijerarhijskog odnosa između supervizora i supervizanta ili percepciju primjera kao kritike vlastitog rada. Učinci takvog stava mogu uključivati smanjenu sposobnost učenja i razvoja supervizanta, nedostatak povjerenja u supervizora i smanjenje kvalitete supervizijskog procesa. Autori predlažu različite strategije za prevladavanje ovog problema, uključujući otvorenu komunikaciju između supervizora i supervizanta, povećanje razumijevanja uloge primjera iz prakse u superviziji, poticanje refleksije na primjere i njihovu primjenu u praksi, te stvaranje sigurnog i podržavajućeg okruženja za učenje. Također se naglašava važnost razvoja supervizorskih vještina koje će omogućiti supervizorima da bolje razumiju i podrže proces učenja i razvoja supervizanta.

Ambruš-Kiš i sur. (2009.) navode da rad u supervizijskim grupama treba gledati kao na oblik stručnog usavršavanja, ali i stručne podrške, s ciljem da se kod članova grupe potakne i nastavi razvijanje osobnih, stručnih i socijalnih kompetencija učenjem iz osobnog iskustva i razmjenom iskustava s članovima grupe. Nadalje, Ambruš-Kiš i sur. (2009.) navode da se u superviziji ne koriste ni kritike niti pohvale kao poticaj, već se pruža motivirajuće i sigurno ozračje u kojem se razvija osjećaj samopouzdanja, povjerenja, otvorenosti, osjećajnosti i sigurnosti.

Rezultati istraživanja daju opis „teške grupe“. Literatura ukazuje na teškoće i izazove za supervizijski rad te se zaključuje da je veliki dio odgovornosti za funkcioniranje supervizijske grupe na supervizoru. Zato je važno da supervizor bude „svjestan sebe“, uočava supervizijske procese i detektira teškoće u radu te vlada kompetencijama za upravljanje grupom.

### **7.5. Strategije postupanja i nošenja supervizora u radu s „teškim“ grupama**

Strategije postupanja i nošenja supervizora u radu s „teškim“ grupama opisane su kroz sljedeće kategorije: vještina vođenja grupe, intervencije u grupnoj dinamici, osobna priprema prije supervizijskog susreta, zdrava razina odgovornosti i samoodgovornosti, sustručnjačka podrška/ briga o sebi, komunikacijske vještine, dodatna stručna znanja.

**Tablica 6 Strategije postupanja i nošenja supervizora u radu s „teškim“ grupama**

<b>TEMA: Strategije postupanja i nošenja supervizora u radu s „teškim“ grupama</b>	
<b>POJMOVI</b>	<b>KATEGORIJE</b>
Praćenje paralelnih procesa	Vještina vođenja grupe
Fokus na suradljive članove grupe	
Čuvanje pravila rada	
Upravljanje procesom i dinamikom grupe	Intervencije u grupnoj dinamici
Intervencije u sastav grupe	
Čitanje bilješki	Osobna priprema prije

Čitanje literature	supervizijskog susreta
Priprema materijala	
Promišljanje o supervizijskoj grupi	
Supervizijski rad bez pripreme / spontani pristup	
Fizičke pripreme	
Samoosnaživanje	Zdrava razina odgovornosti i samoodgovornosti
Strpljenje	
Samosvijest	
Balansiranje grupnih procesa	
Metasupervizija / intervizija	Sustručnjačka podrška / briga o sebi
Ventiliranje kroz profesionalnu mrežu kolega	
Osnovne komunikacijske vještine	Komunikacijske vještine
Konfrontacija	
Znanja o grupnom radu	Dodatna stručna znanja
Teorijska podloga iz psihoterapije	

Sudionici istraživanja kao osnovu za supervizijski rad vide u **vještinama vođenja grupe** kroz praćenje paralelnih procesa („...tu je rad poprilično zahtjevan, jer supervizor mora imati oči na sve strane otvorene...“ (007), „...događaju mi se situacije da moram procijeniti u kojem smjeru ići...“ (008), „...vještina analiziranja kojem članu grupe je što potrebno u tom trenutku...“ (010)), fokus na suradljive članove grupe („...ja sam se fokusirala na one koji su uvijek imali teme, koji su željeli raditi...no znala sam da će grupa biti ograničena obzirom na trajanje...“ (007), „...ja u jednom trenutku dignem ruke...“ (009)) i čuvanje pravila rada („...ne preuzimam njihovu odgovornost...uskačem i čuvam pravila rada...“ (009), „...vještina zaštite članova grupe od pojedinih članova...“ (010)).

Do sada je, u više navrata, naglašeno da je važno da supervizor bude jednako vješt u grupnom radu koliko i u procesu supervizije (Ajduković i Cajvert, 2004). U istraživanju Laklije i sur. iz 2011. godine, i sami supervizori navode znanje o grupnoj dinamici i poznavanje procesa i dinamike grupe kao vještine i znanja supervizora važne za proces supervizije.

Grupna supervizija je specifična radi odvijanja dvostrukih procesa (supervizijski procesi i proces sudjelovanja u grupi). U grupnoj superviziji supervizanti nisu samo sudionici supervizijskog procesa, kako objašnjava autorica Ajduković (2004.), koji bi trebao pridonijeti njihovu profesionalnome razvoju, već su i članovi grupe koja ima svoj specifični razvoj i dinamiku, a koja može značajno olakšati, ali i otežati postizanje supervizijskih ciljeva. Upravo interakcija tih dvaju procesa - proces supervizije i proces sudjelovanja u grupi - predstavljaju paralelne procese. Autorica Žorga (2000.) opću definiciju supervizijskog procesa nadopunjava najprije upravo elementima višestruke realnosti i komunikacije i odnosa, koji se oblikuju u određenom supervizijskom procesu. Osim toga, različiti autori pa i autorica Corbin (2007.), koja detaljno opisuje različite vrste paralelnih procesa, uključujući procese transfera i kontratransfera, paralelne uloge i paralelne skripte, razmatra kako se paralelni procesi mogu manifestirati u grupnoj superviziji i kako se može njima upravljati kako bi se osigurala produktivna i pozitivna supervizija. Zaključno, prema Scaife (2001., prema Ajduković, 2004.), paralelni procesi u superviziji predstavljaju zrcalo misli, osjećaja i ponašanja koji se javljaju i u tretmanskome radu. U dijelu vještina vođenja grupe, temeljne pojmove koje opisuju sudionici istraživanja, možemo objasniti tvrdnjom autora Prapera (2017.) koji navodi da supervizija ne osigurava dobre učinke sama po sebi. Rezultati ovise o ljudima i njihovoj sposobnosti za konstruktivnu interakciju u tom izrazito osjetljivom odnosu.

Supervizori, sudionici ovog istraživanja, ističu važnost **intervencija u grupnom radu** koje mogu biti kroz upravljanje procesom i dinamikom grupe („...ja zaustavljam...jer ja vodim proces i dinamiku, kontroliram...“ (010), „...hrabrost i vještina otvaranja nesvjesnih procesa...hrabrost da se to iznese na glas u grupi...“ (010), „...ima puno zastoja i pauza pa ih onda supervizor mora na neki način animirati...“ (007)) te intervencije u sastav grupe („...član kojeg treba izlučiti i zamoliti da ne prisustvuje ovoj grupi...da ne ode sve k...“ (001), „...manja je šteta bila da se grupa razdvoji, nego da se supervizija prekine...jedan supervizant je bio nemoguć..jedini način da se nastavi rad je bio da se njega razdvoji...“ (007)).

Žganec (1995.) u svom članku navodi da je supervizija veoma slojevit i dinamičan proces, što govori u prilog iskazima intervjuiranih supervizora. Praper (2017.) naglašava važnost upravo znanja iz grupne dinamike, jer navodi da su ista nužna za supervizijski rad u grupama. Dakle, supervizija i upravljanje procesom i dinamikom grupe su međusobno povezani koncepti.

Hackman (2002.) se u svom radu bavi grupama pa tako navodi ključne aspekte za upravljanje grupnim procesima: definiranje ciljeva, organizacija, komunikacija, rješavanje konflikta i motivacija. Svi aspekti su odgovornost supervizora, odnosno voditelja grupe u svrhu olakšavanja radnog procesa. Nadalje, upravljanje dinamikom grupe odnosi se na razumijevanje i vođenje interakcija i odnose među članovima grupe, što uključuje: izgradnju povjerenja, promicanje suradnje, poticanje raznolikosti i inkluzivnosti te praćenje i prilagodba. U tom smislu praćenja dinamike, moguće su intervencije u sastav grupe, osobito na početku rada, odnosno formiranja grupe.

Posebna kategorija odnosi se na **osobnu pripremu supervizora prije supervizijskog susreta**. Supervizori se na različite načine pripremaju za supervizijski susret: čitanje bilješki („...imam te neke svoje rituale...čitanje bilješki...” (001), „...uvijek si vodim zabilješke..predvidim što bi se moglo dogoditi...pa se za te situacije pripremim...” (003), „...dobro je raditi bilješke...to daje dobar temelj za idući put...” (005), „...pogledam si što je bilo prošli puta...” (006), „...pročitam bilješke, kao da se opremim, naoružam se sa podsjećanjem...” (010)), čitanje literature („...puno čitam...shvatila sam da mi je potrebno svako toliko da se vratim na izvore...” (001), „...čitam literaturu...” (008)), priprema materijala („...imam jedan file na kompjutoru...što bi bilo od pomoći...” (001), „...u pravilu sam znala nositi torbu sa bojicama, asocijativne karte..fascikl sa materijalima.. u trenu kako mi zatreba, da ja to imam pri ruci...” (006), „...uvijek nosim neku od kreativnih tehnika..povremeno neku likovnu...” (008)), promišljanje o supervizijskoj grupi („...pomaže mi da razmišljam par dana prije o grupi...da polako dolazim u kontakt sa njima...” (001), „...razmišljam o grupi...što bi moglo biti...” (008), „...ponavljam si koliko će još susreta biti...” (009)), spontani pristup (bez pripreme) („...ne možeš se na to pripremiti...” (004), „...ja se ne pripremam da si ne dižem anksioznost...” (005), „...plivam kako ide...” (006)) i fizičke pripreme („...popijem više vode, doručujem, moram biti snažna...” (010)).

Cicak (2011.) navodi da je supervizija mjesto na kojem obje strane neprestano uče i ostati dobar supervizor znači redovito se pitati ne samo o radu superviziranog već neprestano preispitivati ono što radimo kao supervizori i kako to radimo. U tom smislu supervizori se trude, nose razne odgovornosti za supervizijski proces, ovladavaju raznim vještinama i znanjima te se u tom smislu pripremaju i za svaki pojedini susret, a sve kako bi od superviziranata dobili cjelovit i autentičan udio u

supervizijskom procesu. Pripreme za supervizijski rad općenito, a naročito za rad sa „teškom grupom“, svakog pojedinog supervizora su vrlo individualne, ali pronalaze i zajedničke aspekte, kako vidimo iz iskaza intervjuiranih supervizora. Supervizori svoju pripremu prilagođavaju svojim potrebama i stilu rada, kao i specifičnim zahtjevima supervizije koju pružaju. Sladović Franz (2020.) u svom istraživanju navodi da se preporuča da supervizori vode bilješke o supervizijskim sastancima, kao jedan od načina učenja (temeljem naknadne analize bilješki), ali i kako bi supervizor mogao nadograđivati i planirati pojedine teme i načine rada, pratiti napredak supervizanata i ukupnu grupnu dinamiku. Poželjno je bilješke voditi na prethodno strukturiran način. Čitanjem tih bilješki supervizor ima priliku prije svakog sljedećeg susreta pažljivo se pripremiti za sljedeći susret. Sve strategije pripreme za supervizijski susret, koje su iskazali intervjuirani supervizori, možemo pronaći u preporukama autora Hawkins i Shohet (2000.) za pripremu za supervizijski susret:

1. Samoprocjena i refleksija: Supervizori mogu provesti samoprocjenu kako bi identificirali vlastite snage, slabosti i područja za razvoj.
2. Planiranje pitanja: Supervizori mogu unaprijed pripremiti pitanja koja će postaviti supervizanatu tijekom susreta.
3. Analiza slučaja: Ako supervizija uključuje analizu konkretnih slučajeva, supervizori mogu provesti analizu slučaja prije susreta. To uključuje pregled relevantne dokumentacije, razmatranje ključnih aspekata slučaja i razmišljanje o mogućim pitanjima, perspektivama ili preporukama koje će supervizor iznijeti tijekom susreta.
4. Literatura i stručni resursi: Supervizori se mogu pripremiti za supervizijski susret čitanjem relevantne literature, istraživanjem stručnih resursa i informacija vezanih za područje supervizije.
5. Suradnja s drugim supervizorima: Supervizori mogu koristiti suradnju s drugim supervizorima kako bi se pripremili za supervizijski susret. To može uključivati dijeljenje iskustava, raspravu o izazovima ili dilemama te dobivanje povratnih informacija i podrške od kolega supervizora.

**Zdrava razina odgovornosti i samoodgovornosti** poesbna je kategorija, supervizori su okrenuti i sebi u vidu samoosnaživanja („...to je poruka koju ja sebi dajem: ja ću to preživjeti...“ (009), „...jako puno čuvanja vlastitih granica...“ (003)), strpljenja („...mislim da je strpljivost i smirenost

najvažnija...“ (007), „...rekla bih još puno više strpljivosti nego inače...“ (009), samosvijesti („...da se supervizor dobro osjeća u svojoj ulozi..da zna što su mu zadaće i da zna svoje granice...“ (007)) i balansiraju grupnih procesa („...zapravo razumjeti da teška grupa ima pravo biti teška grupa..da ljudi imaju pravo biti u nekim otporima..važno je balansirati između upravljanja tom grupom i puštanja grupi da upravlja sobom...treba imati balans...“ (007)).

Intervjuirani supervizori navode **sustručnjačku podršku / brigu o sebi** kao strategiju nošenja sa „teškom grupom“. Supervizori su ponajprije svjesni, a zatim i brinu o sebi kroz metasuperviziju/interviziju („...potražim pomoć za sebe...ako nemam metasuperviziju na vidiku, imam svoje resurse...“ (001), „...ono što mi pomogne je metasupervizija...održava mozak u treningu za razmišljanje...“ (004), „...odmah paralelno sam krenula na metasuperviziju..i idem na individualnu superviziju...“ (006), „...imam svoju intervizijsku grupu kao podršku...kad imam potrebu za podrškom, ja ju tražim...“ (008), „...sudjelujem u intervizijskim grupama...ne bih se nikad ostavila samom u ovim procesima...“ (010)) ili kroz ventiliranje sa kolegama („...potražim pomoć za sebe...kolege supervizore...“ (001), „...ponekad znam porazgovarati sa nekim od kolega...“ (009), „...imam jednu kolegicu, ujedno i prijateljicu, s kojom najbrže i nalakše u hitnim situacijama podijelim...“ (010)).

Cicak (2011.) u svom radu ističe da je supervizija mjesto na kojem obje strane neprestano uče i ostati dobar supervizor znači redovito se pitati ne samo o radu superviziranog već neprestano preispitivati ono što radimo kao supervizori i kako to radimo (Hawkins i Shoheit, 2006.). U tom smislu i intervjuirani supervizori ističu ponajprije osobnu odgovornost u ulozi profesionalca za supervizijski rad, naročito sa „teškim grupama“.

Supervizori u supervizijskom procesu imaju odgovornost prema supervizantima, struci i samima sebi da održe visoku razinu profesionalizma i pruže kvalitetnu superviziju. Odgovornost, samoodgovornost i brigu o sebi supervizora možemo sažeti prema radu autora Hawkins i Shoheit (2000.):

1. Etika i profesionalni standardi: Supervizori trebaju poštivati etičke smjernice i profesionalne standarde svoje struke. To uključuje poštivanje povjerljivosti, pošteno postupanje sa



superviziranim osobama, pružanje objektivne i kvalitetne supervizije te prepoznavanje i suočavanje s mogućim sukobima interesa.

2. Sustavno usavršavanje: Supervizori trebaju kontinuirano raditi na svom osobnom i profesionalnom razvoju. To uključuje sudjelovanje u stručnim edukacijama, radionicama, konferencijama i supervizijskim grupama kako bi se informirali o najnovijim saznanjima, metodama i praksama u superviziji. Supervizori trebaju biti otvoreni za učenje, samorefleksiju i primjenu novih znanja u svojoj supervizijskoj praksi.
3. Samorefleksija i supervizijsko praćenje: Supervizori trebaju kontinuirano provoditi samorefleksiju i procjenu vlastitog supervizijskog rada. To uključuje razmatranje vlastitih supervizijskih stilova, interakcije sa superviziranim osobama, efektivnosti supervizijskih tehnika i procesa te prepoznavanje područja za daljnji razvoj. Supervizori mogu koristiti supervizijske susrete s drugim supervizorima kako bi dobili podršku, povratne informacije i mentorsku podršku.
4. Evaluacija i povratne informacije: Supervizori bi trebali biti otvoreni za povratne informacije od supervizanata, kolega supervizora i drugih relevantnih dionika. Evaluacija i povratne informacije pomažu supervizorima da prepoznaju svoje snage, područja za razvoj i da prilagode svoj rad kako bi bolje odgovarali potrebama supervizanata.
5. Održavanje ravnoteže i samozbrinjavanje: Supervizori trebaju voditi brigu o vlastitoj dobrobiti i ravnoteži. Održavanje mentalnog, emocionalnog i fizičkog zdravlja ključno je za pružanje kvalitetne supervizije. Supervizori trebaju prepoznati i osigurati da imaju adekvatnu podršku, resurse i vrijeme za samozbrinjavanje kako bi mogli efektivno voditi superviziju.

Intervjuirani supervizori kao neizostavnu posebnost rada sa „teškim grupama“ navode osnovne **komunikacijske vještine** („...poznavanje komunikacijskih vještina...koliko god to zvuči banalno, ali je izuzetno važno i pomaže...“ (002), „...prije svega aktivno slušanje, reflektiranje...“ (008), „...manje postavljanja pitanja, a više slušanja i aktivnog slušanja nego inače...“ (009)) i osobito vještinu konfrontacije („...vještine konfrontacije...“ (006), „...način komunikacije koji će ih konfrontirati...a da nema kontraproduktivan učinak...“ (007), „...konfrontacija je jako bitna...“ (010)).

U okviru **dodatnih/ stručnih znanja**, supervizori ističu znanja o grupnom radu („...općenito znanja i poznavanja grupnog rada...“ (002)) i teorijska podloga iz psihoterapije („...od kad imam znanje-teorije izbora...meni je supervizija počela imati smisao...“ (002), „...terapijska znanja...ne znam kako

bih to uopće radila da ne idem iz tog kuta...“ (005), „...iskustvo psihoterapeuta mi pomaže da budem ok u ulozi supervizora...“ (008)).

U prilog dobivenim rezultatima ide i provedeno istraživanje Laklija i sur. (2011.) u kojem se navodi da su promišljanja supervizora o komunikacijskim procesima u kontekstu supervizije u skladu s osnovnim polazištima i načelima supervizije. Supervizori smatraju da bi dobar supervizor uz znanja o teorijama supervizije, također trebao imati znanja iz različitih teorijskih pravaca i grupnoj dinamici, poznavati etički kodeks rada sa supervizantima/korisnicima te imati iskustvo terapije. Kao posebno značajne vještine prepoznate su temeljne komunikacijske vještine kao npr. aktivno slušanje te empatija, održavanje koncentracije supervizora, postavljanje pitanja, vođenje dijaloga, uspostava odnosa, samopraćenje te konfrontiranje, kao i vještine vođenja grupnih procesa. Specifično u odnosu na tehniku konfrontiranja u superviziji, autor Corey (2011.) ističe važnost pravilnog korištenja konfrontacije kao alata za poticanje rasta i promjene, ali pritom upozorava na potrebu za senzibilnošću, empatijom i taktičkim pristupom prilikom primjene (identifikacija slijepih mrlja, razjašnjavanje konflikata, suočavanje s otporom ili obrambenim mehanizmima, poticanje osobne odgovornosti).

Posebnosti supervizijskog rada sa „teškim grupama“, kako ih identificiraju intervjuirani supervizori, vraćaju nas na osnove supervizijskog rada. Intervjuirani supervizori, kao i relevantna literatura i konzultirana istraživanja, prvotno ističu vještine grupnog rada kao pretpostavku za rad sa grupom, nadalje punktuiraju važnost odgovornosti supervizora te zaključuju o osnovnim znanjima i vještinama supervizora potrebnim za supervizijski rad općenito, a naročito u radu sa „teškom grupom“. „Briga o sebi“ kao supervizoru je također element u nizu supervizorovih odgovornosti te pripada i u etički standard rada.

## **7.6. Supervizijske kompetencije koje supervizori smatraju potrebnim unaprijediti**

U kontekstu potreba intervjuiranih supervizora za uneprijeđenjem kompetencija za supervizijski rad sa „teškim grupama“, rezultati istraživanja pokazuju da je neophodno kontinuirano usvršavanje, odnosno konstantan rad na vještinama koje se, po mišljenju intervjuiranih supervizora i niza autora

konzultirane literature, smatraju supervizijskim kompetencijama uz istaknute pojedine individualne potrebe. Područja koja supervizori smatraju da trebaju unaprijediti/unaprjeđivati sažete su u kategorije: teorijska znanja, komunikacijske vještine, specifične supervizorske vještine, korištenje novih kreativnih tehnika, osobni rast i razvoj.

**Tablica 7. Kompetencije supervizora koje je potrebno kontinuirano unaprjeđivati**

<b>TEMA: Kompetencije supervizora koje je potrebno kontinuirano unaprjeđivati</b>	
<b>POJMOVI</b>	<b>KATEGORIJE</b>
Dodatne edukacije	Teorijska znanja
Praćenje literature	
Verbalna jasnoća	Komunikacijske vještine
Direktivnost	
Konfrontacija	
Vještina postavljanja pitanja	
Prihvatanje tišine	
Koncentracija	
Kulturalne kompetencije supervizora	Specifične supervizorske vještine
Rad u suvoditeljstvu	
Rad s nedobrovoljnim klijentima	
Fotografija kao alat u radu	Korištenje novih kreativnih tehnika
Kreativne tehnike	
Osobni rast i razvoj	Osobni rast i razvoj

Sudionici istraživanja ističu da je važno kontinuirano unaprjeđivati svoja **teorijska znanja** i to u vidu dodatnih edukacija („...meni je nekad nedostajao neki teorijski background...“ (002), „...od kad imam znanje- teorije izbora...meni je supervizija počela imati smisao...“ (002), „...terapijska znanja...ne znam kako bih to uopće radila da ne idem iz tog kuta...“ (005), „...iskustvo psihoterapeuta mi pomaže da budem ok u ulozi supervizora...“ (008), „...u kontekstu supervizije...ja stalno radim dalje u ovom terapijskom smislu...stalno se doeduciravam...“ (005), „...ja bih svakako sugerirala kontinuirano stručno uavršavanje...“ (008)) i praćenju literature („...ja sam čitala dosta literature..pa sam sve što

sam pročitala, doživjela uživo...dokaz teorije u praksi...važno je da čovjek povremeno pročita nešto...“ (007)).

Također ukazuju na važnost usavršavanja **komunikacijskih vještina** za rad sa „teškim grupama“, pri tome navode sljedeće vještine: verbalnu jasnoću („...ja bih voljela razviti tu neku jasnoću...lijepo poslati poruku...“ (003)), direktivnost („...fali mi direktnost...problem mi je raspršenost...“ (003)), konfrontaciju („...reći sebe i konfrontirati sebe, člana grupe...a da držiš i grupni dio...“ (006)), vještine postavljanja pitanja („...propitivanje...način formulacije..kad ode u sridu..“ (006)), prihvaćanje tišine („...supervizant je rekao da od supervizora očekuje da dopusti tišinu...da s tom tišinom, ja kao supervizor, upravljam...“ (010)), koncentraciju („...koncentracija..prisutnost i biti sa čovjekom...“ (008)).

O navedenim rezultatima istraživanja se ranije već govorilo u kontekstu posebnosti rada za „teškim grupama“ te je zaključeno da su osnovne kompetencije supervizora upravo prepoznate i kao posebnost rada upravo sa „teškim grupama“, što se ponovno potvrđuje u istraživanju Laklija i sur. (2011.), koje je provedeno sa licenciranim supervizorima, koji ističu znanja i vještine supervizora važne za proces supervizije:

1. Znanja (poznavanje teorije o superviziji , poznavanje etičkih standarda u radu sa supervizantima/ korisnicima, poznavanje i iskustvo nekog terapijskog pravca ili više njih, znanja o grupnoj dinamici)
2. Vještine (vođenje grupnih procesa, komunikacijske vještine (osobito aktivno slušanje), empatija, uspostava kvalitetnog odnosa, održavanje koncentracije, postavljanje pitanja i vođenje dijaloga, samopraćenje, korištenje metafora, konfrontiranje).

Kao važne kompetencije supervizora za rad sa „teškim grupama“, intervjuirani supervizori ističu **specifične supervizorske vještine** u vidu kulturalnih kompetencija supervizora („...raditi na kulturološkim kompetencijama...kako pristupati grupama koje meni nisu bliske, koje su mi nepoznate..grupe u nekim drugim državama...“ (001), rad u suvoditeljstvu („...znanja o suvoditeljstvu..ne na principu pogrešaka i propusta, vježbanja...“ (002), „...volim raditi u paru..mislim da uvijek možeš napredovati...“ (003)), rad s nedobrovoljnim klijentima („...znanja o radu s nedobrovoljnim klijentima...“ (002)).

Kulturalne kompetencije supervizora odnose se na sposobnost supervizora da razumije, poštuje i učinkovito surađuje sa supervizantima koji dolaze iz različitih kultura, etničkih grupa i drugog kulturnog konteksta. Sue (2012.) u svojoj knjizi istražuju kako supervizori mogu razviti svoje kulturalne kompetencije te naglašava važnost senzibiliteta, samorefleksije, razumijevanje kulturnih različitosti i prilagodljivost supervizijskog pristupa. Neki od načina razvoja kulturalnih kompetencija:

1. Edukacija i osvještavanje: Supervizori trebaju aktivno tražiti edukaciju o različitim kulturama, etničkim grupama i drugim kulturalnim kontekstima. To uključuje proučavanje relevantne literature, sudjelovanje na radionicama, seminarima ili konferencijama o kulturnoj raznolikosti te aktivno slušanje i učenje od supervizanata koji dolaze iz različitih kultura.
2. Samorefleksija i introspekcija: Supervizori trebaju kontinuirano provoditi samorefleksiju o vlastitim predrasudama, uvjerenjima i vrijednostima te kako ti faktori mogu utjecati na njihov supervizijski rad. Ovo uključuje ispitivanje vlastitih pretpostavki, stereotipa i implicitnih pristranosti te aktivno raditi na njihovom prepoznavanju i prevladavanju.
3. Aktivno slušanje i empatija: Supervizori trebaju razviti vještine aktivnog slušanja i empatije kako bi bolje razumjeli iskustva i perspektive supervizanata iz različitih kultura. Ovo uključuje postavljanje otvorenih pitanja, pružanje podrške i validacije te pokazivanje interesa za razumijevanje kulturnih konteksta.
4. Mentorstvo i suradnja: Supervizori mogu tražiti mentorsku podršku od iskusnih supervizora koji su već razvili kulturalne kompetencije. Također, suradnja s drugim supervizorima koji su zainteresirani za kulturnu raznolikost može pružiti platformu za razmjenu iskustava, ideja i resursa.
5. Refleksivna supervizija: Supervizori mogu koristiti supervizijske susrete kako bi razgovarali o svojim iskustvima i izazovima u radu sa supervizantima iz različitih kultura. Ovo omogućuje supervizorima da dobiju povratne informacije, podršku i stručno usmjeravanje kako bi unaprijedili svoje kulturalne kompetencije.

Supervizijski rad u suvoditeljstvu može biti izazovan, ali istovremeno može pružiti brojne koristi supervizorima i supervizantima.. Suvoditelji trebaju uspostaviti dobru komunikaciju i suradnju. Hawkins (2000.) obrađuje suvoditeljstvo kao jedan od aspekata supervizije. Naglašava važnost

suradnje, razmjene perspektiva i usklađivanja uloga suvoditelja kako bi se pružila podrška supervizantima na višim razinama.

Nedobrovoljni klijenti, odnosno supervizanti, ranije su spominjani, odnosno nedobrovoljnost kao otežavajuća karakteristika za supervizijski rad. Rooney (2002., prema Žižak, Ratkajec, 2017.) objašnjava kako su „nedobrovoljni“ (involuntary) klijenti osobe uključene u socijalne i psihološke tretmane različitih agencija iako te usluge nisu tražili. U kontekstu supervizije, to bi bili nedobrovoljni supervizanti, koji su se u superviziju uključili pod pritiskom. Rad s nedobrovoljnim supervizantima može biti, kako ističu intervjuirani supervizori i literatura, izazovan i zahtijeva poseban pristup. Corey (2011.) u svojoj knjizi nudi razne perspektive i pristupe za rad s nedobrovoljnim supervizantima, no sukus je u važnosti kombinacije teorijskog znanja i vještina s praktičnim iskustvom.

Supervizori su usmjereni na kontinuirani razvoj i primjenu novih alata i **novih kreativnih tehnika** rada („...pričamo o svjesnom, ciljanom postupanju na drukčiji način i planiranom radu..planirana primjena fotografije kao tehnike rada sa supervizantima..ostaje im kao sidro...“ (004), „...dogodi mi se da zaboravim neke metode kreativnog..tu uđemo u rutinu...“ (007), „...voljela bih unaprijediti upotrebu kreativnih tehnika...“ (010)).

Pregrad (2004., prema: Ajduković i Cajvert, 2004.) u svom radu navodi da se kreativnost definira kao spremnost da se daje niz statističkih rijetkih odgovora u različitim misaonim kategorijama, što osim fluentnosti, fleksibilnosti, originalnosti i elaboracije uključuje i toleranciju na frustraciju te spremnost na rizik. Imanentno je superviziji da se supervizija odvija u kreativnom prostoru i da potiče kreativnu produkciju ideja i rješenja.

Supervizori u zasebnoj kategoriji posebno govore o stalnom **osobnom rastu i razvoju** te navode da rad na sebi u ulozi supervizora ne koči rad na sebi što je međusobno kauzalno („...ja sam sad proizvod koji jesam..unaprijediti, više bih voljela prorađivati neke svoje osobne stvari, teme, da imam što manje nekih svojih slijepih pjega...“ (008)).

Izuzetno je važno pratiti svoj supervizijski rad na sebi svojstven način radi daljnjeg osobnog razvoja te na taj način i samoprocjenjivati područja u kojima bi mogao/trebao napredovati. Superviziju vodi stručnjak u vođenju supervizije sa zadatkom da svojim vještinama, kompetencijama i znanjem vodi procese prema razrješavanju postavljenog problema, koji je završio edukaciju po propisanim europskim standardima. Educiranje supervizora se provodi na Studijskom centru socijalnog rada u sklopu postdiplomskog specijalističkog studija iz supervizije psihosocijalnog rada, a izdavanje licenca za samostalan rad provodi Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj.

Supervizor ulazi u supervizijski proces sa svim svojim osobnim i profesionalnim kompetencijama, posvećenošću ulozi i odgovornostima koje nosi te motivacijom da ispuni očekivanja supervizanata i ostvari ciljeve supervizije (Matić, 2011.). Pritom osobne i profesionalne kompetencije moraju biti integrirane, a supervizor se treba trajno usavršavati, reflektiranjem vlastitog iskustva, učenjem i radom na sebi.

*„Supervizor je odgovoran za svoju kompetentnost.“ (Yeeles, 2004.: 107)*

## **8. OPAŽANJA ISTRAŽIVAČA TIJEKOM PROVEDBE ISTRAŽIVANJA**

Pri samom planiranju istraživanja, moja velika briga je bila hoće li i u kojoj mjeri kontaktirani supervizori biti spremni sudjelovati u mom istraživanju. Nisam razmišljala da možda ne bi pristali sudjelovati, nego sam propitivala je li im tema interesantna, hoće li imati vremena, kako će reagirati na moj upit o sudjelovanju i slično. Obzirom da su svi intervjuirani supervizori bazično pomagačke struke, prepoznala sam zajedničke karakteristike ključne za uspješan rad i stručnjaka pomagača i supervizora, koje su se ogledale u empatiji, odgovornosti, strpljenju, sposobnosti samorefleksije i dobrim komunikacijskim vještinama.

Svi zamoljeni supervizori, pristali su na sudjelovanje, što mi je svakako olakšalo tijekom istraživanja, ali i imponiralo na osobnoj i profesionalnoj razini. Svi su bili točni i predvidjeli dovoljno vremena za intervju, sukladno onome što sam im najavila. Osvijestila sam da „supervizori daju ono što očekuju od supervizanata“, a to je pridržavanje pravila i uvažavanje drugih. Svi supervizori iskazali su visoku razinu profesionalnosti i razumijevanja svoje supervizorske uloge i svih odgovornosti koje ona nosi.

U pojedinim intervjuima sam stekla dojam da su pojedini supervizori doživjeli trenutak samouvida i samopercepcije svoga rada.

Tijekom svih vođenih intervjuja, kod svih supervizora sam detektirala visoku razinu fokusa i koncentracije na cilj našeg razgovora, što je svakako i jedan od preduvjeta za kompetentan supervizijski rad.

I ono što može ohrabriti „supervizore početnike“ je da svaki supervizor, bez obzira na supervizorski staž, pronalazi područja u svome radu, za koja smatra da može napredovati. Poanta bilo kakvog rada sa ljudima, je da nikada ne znamo sve i uvijek možemo napredovati.

## **9. METODOLOŠKA OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA**

Najveće metodološko ograničenje pronalazim u području „Istraživački tim i refleksivnost“ (Ajduković, 2014.), odnosno konkretno u osobinama istraživača u vidu neiskustva u radu s kvalitativnim istraživanjima. Prvi puta se praktično susrećem sa kvalitativnim istraživanjem, odnosno posjedujem iskustvo intervjuiranja no ne i obrade podataka. Ajduković (2008.) govori da istraživač ima neposredan utjecaj u planiranju istraživanja, prikupljanju podataka, njihovoj analizi i interpretaciji, može se reći da je on sebe ugradio u istraživanje. Nadalje autorica navodi da kvalitativni istraživač sam služi kao „mjerni instrument“ koji je u stalnom kontaktu i odnosu s materijalom. Rezultat takvog “neobjektivnog i nebaždarenog” mjernog instrumenta su osobna tumačenja i osobni utjecaji na izvore informacija. Nadalje promišljam o odnosu sa sudionicima. Svi sudionici istraživanja su prvenstveno stručnjaci pomagačkih zanimanja, a nadalje i supervizori koji čine jednu empatičnu, dobronamjernu i otvorenu zajednicu, što u samom početku, pri prvom kontaktu dolazi do izražaja na način da su visoko motivirani „pomoći“ kolegici.

Također neki od sudionika su mi bili poznati od ranije, te se može postaviti i pitanje kako je ta činjenica mogla utjecati na sudionike istraživanja. Nadalje (Ajduković, 2014.) govori o velikoj odgovornosti koja stoji pred istraživačem da se stvore svi uvjeti za osiguranje što je moguće veće kvalitete podataka i valjanost zaključivanja na temelju njih. Vjerujem kako bi iskusniji istraživač iz transkripta izvukao dodatne kodove, pojmove i kategorije i na taj način dobio dublju i oštriju sliku



razumijevanja ovog istraživanja. Zbog neiskustva, obrada je sigurno trajala još duže pa dolazimo do novog, dodatnog, produženja vremena ovog istraživanja. Osim navedenog, istraživanje je provedeno u doba pandemije, čime je u nekom trenutku provedbe istraživanja onemogućen osobni kontakt, nego je korištena i Zoom aplikacija, koja daje velike mogućnosti razgovora „licem u lice“, ali je i opterećena nekim tehnologijskim preprekama, poput lošeg ili prekinutog signala. Obzirom da je dio intervjua proveden uživo, a dio putem Zoom aplikacije te iako se radi o korištenju polustrukturiranog intervjua koji se vodio prema istom predlošku s pitanjima, milje u kojem se odvijala komunikacija, mogao je utjecati na njih.

## **10. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA**

Praktična primjena ovog istraživanja je stjecanje uvida u razmišljanje supervizora o obilježjima potencijalnih supervizijskih grupa, odnosno o olakšavajućim i otežavajućim obilježjima, s ciljem pripreme za rad sa istom. Nadalje, svrha istraživanja je i u osvještavanju vlastitih kompetencija od strane supervizora i pristupa radu sa supervizijskom grupom, kao i prepoznavanje vlastitih strategija pristupanja radu sa „teškim“ grupama, a time i prepoznavanje vlastitog supervizijskog stila.

Podaci o obilježjima supervizijskih grupa mogu doprinijeti pripremi za rad supervizorima u edukaciji ili supervizorima početnicima kako bi se osnažili u svojoj supervizijskoj praksi. Iskustva supervizora i prikaz njihovih strategija pristupanja radu sa „teškim grupama“ mogu olakšati ulaz u praktičan svijet supervizije.

Sukladno navedenom, isti podaci mogu doprinijeti unaprjeđenju edukacije za supervizora.

Glavni doprinos istraživanja bio bi unaprjeđenje supervizijske teorije i prakse.

## **11. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

Inspiracija za ovaj rad u meni sazrijeva od samog upisa poslijediplomskog studija. Od prvih dana rada u grupama, kada sam promatrala i pratila zbivanja, odnosno grupnu dinamiku i procese, koje danas imenujem paralelnim procesima. Od samoga početka, odnosno susreta sa supervizijskim radom, imala sam neobičan osjećaj pripadnosti, prepoznavanja, „plivanja“. Promišljala sam o svom profesionalnom djelovanju u vidu grupnog odgajatelja i savjetovatelja u odnosu na kompetencije

supervizora i preduvjete za kvalitetan supervizijski rad. Potvrdila sam svoj osjećaj i razmišljanja da grupni rad i supervizija imaju dodirnih točaka, logično...nadalje iskustveno i teorijski učim da je važno, još jednom navodim, da supervizor bude jednako vješt u grupnom radu koliko i u procesu supervizije (Ajduković i Cajvert, 2004). Vizija za ovaj rad je neka vrsta smjernica za supervizore početnike, neka vrsta „sidra“ koja nam daje sigurnost, obzirom da su supervizori profesionalno odgovorni i usmjereni na stalnu samorefleksiju, samopropitivanje, a time i napredovanje i razvijanje.

Bez obzira na višegodišnje iskustvo i rad sa nizom različitih grupa, niti jedan sudionik istraživanja nije zaključio da su mu sve grupe „lake“ i da nema područja za koje misli da bi trebao ili bi volio unaprijediti. Rezultati istraživanja jasno govore u prilog tezi o cjeloživotnom obrazovanju, usavršavanju, napredovanju, osobnom rastu i razvoju, odnosno „nikada ne znamo sve, ljudi se mijenjaju, vremena se mijenjaju, pristupe moramo prilagođavati, uvijek možemo napredovati.“

Sudionici istraživanja vezano za obilježja supervizijske grupe važna za formiranje grupe ističu dobrovoljnost, veličinu grupe, heterogenost/homogenost i jasne početne pozicije. Navedeno je sukladno i smjernicama koje nam daje autorica Ajduković (2004.), kao predfazu u razvoju supervizijske grupe. Sudionici istraživanja su dodatno, u odnosu na literaturu, istaknuli obilježje „jasne početne pozicije“, što naglašava važnost transparentnosti u superviziji, a koju supervizori objašnjavaju kao „pravo na izbor o sudjelovanju“ i „dogovor o odnosima“ te važnost prvog susreta i dogovora o radu kao temelju za sve buduće supervizijske procese što može biti tema koja bi mogla biti zastupljenija u edukaciji.

Nadalje, sudionici istraživanja na pitanje koja obilježja supervizijskih grupa doživljavaju olakšavajućima, navode obilježja koja su i u literaturi navođena kao preduvjeti za uspješan ishod supervizije. Supervizijska grupa koju karakteriziraju olakšavajuća obilježja temeljem rezultata istraživanja može se opisati kao dinamično okruženje u kojem su supervizanti zainteresirani za osobni rast i razvoj, sudjeluju dobrovoljno vođeni intrinzičnom motivacijom. Spremni su dijeliti svoje izazove, pitanja i uspjehe, kao i primati povratne informacije. Otvorenost i grupna kohezija osiguravaju sigurno, poticajno okruženje ispunjeno povjerenjem. Poštivanjem pravila stvara se uvažavajući, strukturirani kontekst rada. Kognitivna proaktivnost pruža temelje posebice za profesionalni razvoj. Navedena olakšavajuća obilježja supervizijskih grupa u literaturi su od više autora imenovana kompetencijama supervizanata.

Otežavajuća obilježja supervizijskih grupa u nekoliko varijabli su suprotna olakšavajućim obilježjima (npr.: nedobrovoljnost, teškoće u procesu komunikacije, teškoće uzrokovane pozicijama supervizanata). Zanimljiva je kategorija, odnosno obilježje „prethodno iskustvo supervizije“ i njezino nerazumijevanje. U odnosu na obilježje „prethodno iskustvo supervizije“, u uvodu rada i pri promišljanju o istraživanju i radu, razmišljala sam o sebi, o vlastitom iskustvu. Nisam bila sigurna da li mi to obilježje olakšava ili otežava supervizijski rad, odnosno ukoliko supervizanti nisu imali prethodno iskustvo supervizije, razmišljam o odgovornosti koju ta pozicija nosi, s druge strane ukoliko postoji prethodno supervizijsko iskustvo, pred supervizorom su različiti izazovi poput uspoređivanja, nepovjerenja i sl. Istraživanja su pokazala prethodno iskustvo sudjelovanja u superviziji kao značajni motivacijski faktor za uključivanje u superviziju.. Ono što je svakako ohrabrujuće u supervizijskom radu, je upravo oslanjanje na dogovor o radu i transparentnost, odnosno zaustavljanje procesa, reflektiranje, davanje povratne informacije.

Cohen i Laufer (1999; prema Žorga, 2009.) jasno navode kompetencije supervizanata za sudjelovanje u superviziji u vidu percepcije (sposobnosti opažanja (korisnika, obitelji, okruženja, sebe u odnosu s korisnikom, sebe u odnosu s kolegama), interpretacije (sposobnosti tumačenja, kako tumačimo ono što opažamo) i intervencije (sposobnost učinkovitog djelovanja), može se utvrditi da intervjuirani supervizori otežavajućim obilježjem zapravo smatraju nekompetentne supervizante, dok su upravo kompetentnost stručnjaka imenovali kao olakšavajuće obilježje za rad. Nameću mi se pitanja, ukoliko su supervizori odgovorni za vlastitu kompetenciju, tko je i je li itko odgovoran za kompetenciju supervizanata, može li kompetencija supervizanata biti uvjet za uključivanje u supervizijsku grupu, kakva je samopercepcija supervizanata u odnosu na vlastite kompetencije za sudjelovanje u superviziji... ovo područje otvara mogućnosti za neka buduća istraživanja.

„Tešku grupu“ su sudionici istraživanja opisali obilježjima supervizijske grupe koja smatraju otežavajućima za rad, no dodatno su istaknuli „otvorene sukobe u grupi“ i „nepovjerljivost prema procesu supervizije“, gdje se, uz ostalo, po prvi puta spominje odnos supervizant - supervizor i to u vidu „propitivanja uloge supervizora“ i „konflikta supervizanta i supervizora“. Kada se dogodi „konflikt supervizanta i supervizora“ važno je osigurati jasna pravila i smjernice za ponašanje u grupi, kako bi se spriječilo neprimjereno ponašanje i stvorila sigurna i podržavajuća okolina za sve članove, što je odgovornost supervizora. Rad sa „teškom grupom“ nas podsjeća da se u supervizijskom radu oslanjamo na osnove, odnosno na pravila i strukturu te na vještine upravljanja grupom. Ovi rezultati

istraživanja nas usmjeravaju na ideju da bi vještine grupnog rada mogli dodatno uvrstiti u edukaciju, obzirom na iskustvo grupnog rada edukanata, koji svi mogu biti pomagačke struke, ali neujednačeno educirani i/ili utrenirani na tom području.

Nadalje sudionici kao svoje strategije nošenja sa „teškim grupama“ navode: intervencije u grupnoj dinamici, osobna priprema, odgovornost i samoodgovornost, briga o sebi, komunikacijske vještine i dodatna stručna znanja. Kroz strategije rada sa „teškim grupama“ opisan je kompetentan supervizor, što ide u prilog tome da su svi licencirani supervizori kadri nositi se sa bilo kojom supervizijskom grupom. Licencirani supervizor naoružan kompetencijama, osobnim stilom i dodatnim znanjima upravlja supervizijskim procesom pri čemu je odgovoran u odnosu prema supervizantima, prema procesu i prema sebi. Ovo istraživanje osobito ukazuje na važnost da supervizor brine o sebi, što ponovno njemu samom pripada na odgovornost. Dakle, neophodno je osvijestiti, i tijekom izobrazbe usmjeravati supervizore na samopercepciju, otvorenost i traženje pomoći; dati im informaciju o dostupnim oblicima konzultacija i drugih oblika podrške. Kompetencije koje bi intervjuirani supervizori rado unaprijedili vrlo su individualne, izuzev „teorijskih znanja“. To je područje za koje svi supervizori smatraju da je potrebno i važno, gotovo neophodno za rad sa „teškim grupama“. S druge strane, intervjuirani supervizori su samosvjesni („...ja sam sad proizvod koji jesam..unaprijediti, više bih voljela prorađivati neke svoje osobne stvari, teme, da imam što manje nekih svojih slijepih pjega...“ (008), ali ne i neodgovorni. Ovu temu zaključila bih citatom: „Postati supervizor nije krajnji domet profesionalnog usavršavanja, već i dalje postoji odgovornost za unaprjeđivanje znanja, vještina te razrješavanje osobnih i profesionalnih dilema.“ (Laklija i sur., 2011.: 372)

## 12. LITERATURA:

1. Ajduković, D. (2008.) Odgovornosti istraživača i valjanost kvalitativne metodologije. U: Koller-Trbović, N. i Žižak, A. (ur.), Kvalitativni pristup u društvenim znanostima. Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, 37-53.
2. Ajduković, M. i Ajduković, D. (1996.). Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača. Zagreb: društvo za psihološku pomoć.
3. Ajduković, M. i Cajvert, M. (2004.) Supervizija u psihosocijalnom radu. U: Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (ur.) (2004.) Supervizija u psihosocijalnom radu. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 13-38.
4. Ajduković, M. (2004). Određenje grupne supervizije. U: Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (ur.) (2004.) Supervizija u psihosocijalnom radu. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 122-153.
5. Ajduković, M. (2004.) Vođenje supervizijske grupe. U: Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (ur.) (2004.) Supervizija u psihosocijalnom radu. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 180-208.
6. Ajduković, M. (1997.) Grupni pristup u psihosocijalnom radu. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
7. Ajduković, M. (2007.) Značaj supervizije za kvalitetni rad s djecom, mladima i obiteljima u sustavu socijalne skrbi. Ljetopis socijalnog rada, 14(2), 339-353.
8. Ajduković, M. (2014.) Kako izvještavati o kvalitativnim istraživanjima? Smjernice za istraživače, mentore i recenzente. Ljetopis socijalnog rada, 21 (3), 345-366.
9. Ajduković, M. (2020.) Razvoj modela methodske supervizije u području skrbi za djecu. Ljetopis socijalnog rada, 27 (3), 381-414.
10. Ambruš-Kiš, R. i dr. (2009.) Integrativna supervizija u odgoju i obrazovanju. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje.
11. Anderson, H. (2000.) „Supervision“ as a collaborative learning community. AAMFT Supervision Bulletin, Fall, 7-10.
12. Bajsić, I. (2015.) Aktivno slušanje. Završni rad.
13. Belbin, R. M. (2010). Management teams: why they succeed or fail. London and New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
14. Bernard, J.M. i Goodyear, R.K. (1992.; 1998.) Fundamentals of clinical supervision. Boston: Allyn and Bacon.

15. Bezić, Ž. (1975.). Fenomen grupa. Crkva u svijetu, Vol.10 No4, 314-327.
16. Bouillet, D. (1998.) Priručnik za diferencirani tretman maloljetnih delinkvenata. Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet.
17. Bouillet, D., Poldrugač, Z. (2011.) Stanje i perspektive suvremene socijalne pedagogije u Europi. U: Poldrugač, Z., Bouillet, D., Ricijaš, N. (ur.) (2011.) Socijalna pedagogija –znanost, profesija i praksa u Hrvatskoj-. Zagreb: Sveučilište u zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet., 97-123.
18. Brajša, P. (1996.) Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Branković, I., Šarac, N., Živanović, S. (2017.) Supervizija u centru za socijalni rad- priručnik za supervizore-. Crna Gora, Podgorica: Zavod za socijalnu i dječju zaštitu.
20. Brown, R. (2006.) Grupni procesi: dinamika unutar i između grupa. Zagreb: Naklada Slap.
21. Carroll, M. (2010.) On Being a Supervisee: Creating Learning Partnerships. Vukani Pub.
22. Carroll, M. (1996., 2015.) Counseling supervision: theory, skills and practice.
23. Cicak, M. (2011.) Etička pravila u superviziji, ljetopis socijalnog rada, 18 (2) 185-216.
24. Corbin, J. (2007.) Supervision in Psychosocial Work: The Role and Significance of Parallel Processes. Journal of Social Work Practice.
25. Corey, G. (2011.) Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy. Belmont, USA.: Brooks/Cole, Cengage Learning.
26. Dodig, D. i Ricijaš, N. (2011.) Profesionalne kompetencije socijalnih pedagoga. U: Poldrugač, Z., Bouillet, D., Ricijaš, N. (ur.) (2011.) Socijalna pedagogija –znanost, profesija i praksa u Hrvatskoj-. Zagreb: Sveučilište u zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, 151- 208.
27. Džombić, A i Urbanc, K. (2009.). Uključenost osoba s invaliditetom u nastavu socijalnog rada. Ljetopis socijalnog rada, 16(2), 355-374.
28. Elezović, S. i Janković, J. (2015.) Razvoj grupne dinamike u malim edukativnim skupinama studenata socijalnog rada u Mostaru. Socijalne teme: Časopis za pitanja socijalnog rada i srodnih znanosti, Vol.1 No2, 7-12.
29. Eriksen, K., i McAuliffe, G. (2003). Group supervision: The impact of rule-breaking behaviours on group dynamics and group cohesion. European Journal of Psychotherapy, Counselling & Health, 6(3), 303-316.

30. Forko, D. i Laklija, M. (2016.) Poželjna osobna i profesionalna obilježja supervizora iz perspektive supervizanata iz sustava socijalne skrbi. *Socijalne teme*, 1(3), 89-109.
31. Forsyth, R. (2010.) *Group Dynamics*. Boston: Cengage Learning.
32. Gazda, G. M., Paget, K. D. (2013). Supervisor, supervisee, and session factors contributing to supervision outcomes: A meta-analysis. *Counseling Psychology Quarterly*, 26(3-4), 344-362.
33. Grgos, A. (2020.) Iskustvo učenja u superviziji iz perspektive supervizora početnika. Završni specijalistički rad.
34. Gruden, V. (2000.) Supervizija edukatora. U: Bašić, J., Janković, J. (ur) (2000.) Rizični i zaštitni čimbenici u razvoju poremećaja u ponašanju djece i mladeži. Zagreb: Povjerenstvo Vlade RH za prevenciju poremećaja u ponašanju djece i mladeži i zaštite djece s poremećajima u ponašanju, 343-348.
35. Hackman, R. (2002.) *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Review Press.
36. Hawkins, P. i Shohet, R. (2000.) *Supervision in the helping professions*. Milton Keynes: Open University Press.
37. Hess, A.K. i Hess, N.H. (1978.) Characteristics of effective supervision groups. *Journal of counseling psychology*, 25(6), 510-515.
38. Hrvatski leksikon (1997.)
39. Inskipp, F. I Proctor, B. (2001.) *Making supervision work for you: A student's guide*. London: Sage Publications.
40. Jackman, D.C. (2004.) Competition and cooperation in supervision: a case study. *Group dynamics: theory, research and practice*. 4, 319-328.
41. Janković, J., Begić, A., Krišto, L. (2014.) Dinamika malih edukativnih skupina. *Socijalne teme: časopis za pitanja socijalnog rada i srodnih znanosti*, 1(1), 39-57.
42. Kadushin, A. i Wonga, D. (2016.) *Supervision in social work*. Columbia University Press.
43. Kelly, P., Borders, N., Horgan, A. (2013.) Participants in group supervision: Impact and guidelines for handling. *Psychotherapy*, 50(4), 560-566.
44. Kletečki Radović, M. i Kregar Orešković, K. (2005.). Kvalitativna iskustva udomitelja. *Ljetopis socijalnog rada*, 9(1), 67-88.

45. Klobučar, j., Ajduković, M., Šincek, D. (2011.) Očekivanja, percepcija potrebe i poteškoća pri uvođenju supervizije iz perspektive ravnatelja centara za socijalnu skrb. *Ljetopis socijalnog rada*, 18 (2) 281-303.
46. Kusturin, S. (2007.) Supervizija- oblik podrške profesionalcima. *Metodički ogledi*, 14(1), 37- 48.
47. Ladany, N., Mori, Y., Mehr, K.E. (1995.) Guiding the Process of Practicum Supervision: A Conceptual Model and Recommendations for Practice. *Journal of Counseling Psychology*, 42(3), 330-338.
48. Laklija, M. i sur. (2011.) Supervizijski stil i komunikacijski procesi u superviziji iz perspektive supervizora. *Ljetopis socijalnog rada*, 18(2), 365-382.
49. Leong, F.T.L. i Wagner, N.S. (1992) Supervisors perceptions of difficult supervisees: A national survey. *Journal of counseling psychology*, 39(1), 51-57.
50. Luke, M., & Bernard, J. M. (2006). First do no harm: Adverse effects of grouping in psychotherapy supervision. *Professional Psychology: Research and Practice*, 37(6), 660-665.
51. Matic, V. (2011.) Razvoj odnosa u superviziji psihosocijalnog rada. *Ljetopis socijalnog rada*, 18(2), 217-280.
52. Mejovšek, M. (2008.) Metode znanstvenog istraživanja u društvenim i humanističkim znanostima. Jastrebarsko: Naklada Slap.
53. Milas, G. (2009.) Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima. Jastrebarsko: Naklada Slap.
54. Pernar, M. (2017.) Supervizija supervizije. *Psihoterapija*, 31 (2), 195-216.
55. Petz, B. (ur) (1992.) *Psihologijski rječnik*. Zagreb: Prosvjeta.
56. Praper, P. (2017.) Tehnike, faze i procesi supervizije. *Psihoterapija*, 31 (2), 125-139.
57. Pregrad, J. (2007.) Iskustva i izazovi uvođenja supervizije u sustav prosvjete. *Ljetopis socijalnog rada*, 14 (2), 311-337.
58. Pregrad J. i Krivičić Jedrejčić A. (2012.) Iskustva u primjeni supervizije u sustavu odgoja i obrazovanja iz perspektive supervizanata i supervizora. Rad izložen na 3. hrvatskoj konferenciji o superviziji, Opatija, 18. do 20. travanj 2012.
59. Rønnestad, M. H. i Skovholt, T. M. (2013). *The Developing Practitioner: Growth and Stagnation of Therapists and Counselors*. Routledge.



60. Scaife, J. (2001.) Supervision in the mental health professions. A practitioner's guide. Hove and New York: Brunner- Routledge.
61. Schreyogg, A. (2004.) Supervision, Ein integratives Modell, Lehrbuch zu Theorie und Praxis, Paderborn, Junfermann
62. Sladović Franz, B. (2009.). Osnove interpersonalne komunikacije za socijalne radnike. Zagreb, Sveučilište u Zagrebu.
63. Sladović Franz, B. (2020.) Edukativna supervizija obiteljskih medijatora u sustavu socijalne skrbi. Završni specijalistički rad.
64. Sue, D. (2012.) Counseling the Culturally Diverse: Theory and Practice. John Wiley& Sons.
65. Tanna, N. (2017.) Grupa kao medij za superviziju. Psihoterapija, 31 (2), 160-167.
66. Tomić, V. (2011.) Razine odgovornosti u supervizijskim odnosima. Ljetopis socijalnog rada, 18 (2), 245-280.
67. Tuđa Družinec, Lj., (2011.) Utjecaj profesionalnog iskustva supervizora i konteksta na supervizijski proces u pomažućim profesijama. Ljetopis socijalnog rada, 18 (2) 333-363.
68. Urbanc, K., Kletečki Radović, M. (2007.) Aktivno učenje i kritičko mišljenje u kontekstu supervizijskog, edukacijskog i pomažućeg odnosa. Ljetopis socijalnog rada, 14(2), 355-366.
69. Van Oijen, A. (2014.) Factors Influencing Trust in Supervision: Perspectives of Students in a Counseling Psychology Program". Journal of Counseling Psychology, 61(3), 358-367.
70. Vec, T., Puhalić, A. (2019.) Grupna supervizija. U: Puhalić, A., Cajvert, L.(ur) (2019.) Profesionalna supervizija- teorija i praksa, Banja Luka: Fakultet političkih nauka.
71. Vidanović, I. (2006.) Rečnik socijalnog rada.
72. Vodopija, Š., Vajs, A. (2010). Vještina slušanja u komunikaciji i medijaciji : priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju. Zadar: Naklada.
73. Wilmot, W. I Hocker, J. (2006.) The handbook of conflict resolution: Theory and practise. Jossey-Bass.
74. Zlomislić, D. (2017.) Iskustvo i očekivanja od supervizije socijalnih radnika zaposlenih na odjelima psihijatrije. Završni specijalistički rad.
75. Žganec, N. (1995.) Supervizija u psihosocijalnom radu. Teorija i metodologija socijalnog rada, 165-177.

76. Žižak, A. (1997.) Elementi profesionalne kompetentnosti socijalnih pedagoga. *Kriminologija i socijalne integracija*, 5., 1-2, 1-11.
77. Žižak, A. i sur. (2012.) *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*. Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet.
78. Žižak, A., Ratkajec Gašević, G. (2017.) *Savjetovanje mladih: okvir za provedbu posebne obveze uključivanja u pojedinačni ili skupni psihosocijalni tretman u savjetovalištu za mlade*. Zagreb: Edukacijsko- rehabilitacijski fakultet.
79. Žorga, S. (2009.). *Kompetencije supervizora*. U: Ajduković, M. (ur.) *Refleksije o superviziji, međunarodna perspektiva*. Zagreb: Biblioteka socijalnog rada, Pravni fakultet u Zagrebu i Društvo za psihološku pomoć, 41-48.
80. Yeeles, K. (2004.) *Etika u superviziji- međunarodna perspektiva*. U: Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (ur.) (2004.) *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 78-118.

## **13. PRILOZI**

### **PRILOG I.**

#### ***MOLBA HDSOR-u***

*Poštovani,*

*Obraćam Vam se s molbom za suradnjom u vidu dobivanja kontakt podataka o licenciranim supervizorima u Vašoj organizaciji, kako bih izradila vlastitu listu potencijalnih sudionika u svom istraživanju.*

*Provodim istraživanje u svrhu izrade Specijalističkog rada na temu „Obilježja supervizijskih grupa i strategije pristupanja supervizora vođenju grupne supervizije“. Planiram provesti 10 do 15 polustrukturiranih intervjua (vodi se računa o teorijskoj zasićenosti), za koji su predviđena pitanja. Sudjelovali bi supervizori različitih pomažućih profesija (socijalni radnici, psiholozi, socijalni pedagozi) s iskustvom vođenja grupne supervizije s više od pet grupa te s iskustvom grupnog rada (odgajatelj, volonter, rad u udruzi, vođenje radionica i dr.). Cilj istraživanja je steći steći uvid u obilježja supervizijskih grupa te načini pristupanja supervizora radu s različitim grupama s obzirom na njihova obilježja. Doprinos ovog istraživanja i rada bila bi bolja priprema za rad supervizora početnika, kao i unaprjeđenje edukacije za supervizora.*

*U nadi za suradnjom,*

*Lijep pozdrav*

## **PRILOG II.**

### **PITANJA ZA INTERVJU:**

1. Molim Vas da se za početak predstavite imenom i da navedete što ste po struci. Koliko dugo djelujete kao supervizor? Koliko supervizijskih grupa sada provodite? Koliko je približan broj supervizijskih grupa s kojima ste do sada radili?
2. Na koji način dolazite do svojih supervizijskih grupa? Na koje ste sve načine do sada bili uključeni u formiranje supervizijskih grupa?
3. Ukoliko ste imali iskustvo sastavljanja supervizijskih grupa, možete li opisati kako pristupate formiranju supervizijske grupe? O kojim obilježjima supervizanata/grupe/organizacije vodite računa pri sastavljanju supervizijske grupe? Iz kojih razloga ta obilježja smatrate važnim?
4. Ukoliko imate iskustvo da je sastav supervizijske grupe bio unaprijed zadan, koje su Vam informacije o supervizijskoj grupi bile važne prije početka rada? Jeste li vezano za taj ranije definirani sastav grupe trebali intervenirati? Možete li navesti neke primjere?
5. Kako biste opisali „poželjnu/laku“ supervizijsku grupu? Koja obilježja imaju takve grupe? Koja obilježja imaju supervizanti? Na koji način ta obilježja utječu na dinamiku rada? Možete li navesti primjere? Na koji način ta obilježja utječu na grupne procese? Možete li navesti primjere?
6. Koja obilježja supervizijske grupe Vama kao supervizoru otežavaju rad? Kako biste opisali tzv. „izazovnu/tešku“ grupu? Koja obilježja imaju takve grupe? Koja obilježja imaju supervizanti? Na koji način ta obilježja utječu na dinamiku rada? Možete li navesti primjere? Na koji način ta obilježja utječu na grupne procese? Možete li navesti primjere?
7. Koje poteškoće Vi kao supervizor imate u radu s tzv. „izazovnijim/teškim grupama“? Na koji način se pripremate za rad sa supervizijskom grupom koju procjenjujete „izazovnijom/teškom“? Što Vam u tome pomaže?
8. Koje su prema Vašem mišljenju specifičnosti rada supervizora u tzv. „teškim“ supervizijskim grupama? Koja znanja, vještine, kompetencije supervizora dolaze do izražaja u radu s takvim grupama? Kako se Vi kao supervizor nosite s tim poteškoćama? Koje strategije u tome koristite? Koji oblik podrške Vam je u tome važan?
9. Koja znanja, vještine, kompetencije biste željeli unaprijediti za rad sa supervizijskim grupama?
10. Želite li još nešto dodati?

### **PRILOG III.**

#### ***MOLBA I UPUTA SUDIONICIMA ISTRAŽIVANJA***

*Poštovane/i supervizorice i supervizori,*

*Obraćam Vam se s molbom da izdvojite malo svog dragocjenog vremena kako bih Vam prezentirala svoje buduće istraživanje za koje bih trebala Vašu pomoć. Planiram provesti istraživanje putem intervjua te Vam na ovaj način najavljujem svoj telefonski poziv za eventualni dogovor za Vaše sudjelovanje u mom istraživanju te se unaprijed veselim prilici da Vas upoznam/vidim i čujem Vaša specifična supervizorska iskustva.*

*Provodim istraživanje u svrhu izrade Specijalističkog rada na temu „Obilježja supervizijskih grupa i strategije pristupanja supervizora vođenju grupne supervizije“. Motivacija za ovu temu proizašla je iz mog prvog supervizorskog iskustva i iz mene kao socijalnog pedagoga-grupnog odgajatelja. Osvijestila sam odgovornost koju sa sobom nosi „uloga i riječ, profesija supervizor“ te je cilj mog istraživanja steći uvid u obilježja supervizijskih grupa s kojim ste se tijekom svog rada susretali te Vaši načini pristupanju rada s različitim grupama s obzirom na njihova obilježja. Smatram da će Vaša vrijedna iskustva iz prakse pomoći boljem razumijevanju ove teme te bih Vas zamolila da svojim sudjelovanjem doprinesete istraživanju o ovoj neiscrpoj i važnoj temi za nas supervizore, naročito za „supervizore početnike“.*

*Zahvaljujući Vašoj suradnji, prikupljene informacije vezano za Vaše praktično iskustvo i postupanje bit će nam korisne za izradu smjernica za postupanje u praksi i predstavljat će svima nama pomoć u daljnjem radu.*

*Vaše kontakt podatke preuzela sam iz mailing liste HDSOR-a.*

*Sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno i, ukoliko pristanete sudjelovati, u svakom trenutku imate pravo odustati. Sudjelovanje je anonimno i ja se obvezujem pridržavati Etičkog kodeksa istraživanja u društvenim znanostima te ću zaštititi tajnost podataka.*

*Unaprijed hvala na suradnji,*

*srdačno,*

*Ivana Lokas Ščetko*

**PRILOG IV.**

**SUGLASNOST**

za provođenje istraživanja sa \_\_\_\_\_

*Molimo vas suglasnost za sudjelovanjem u istraživanju za potrebe izrade završnog specijalističkog rada Ivane Lokas Ščetko, prof. socijalni pedagog, na temu: „ OBILJEŽJA SUPERVIZIJSKIH GRUPA I STRATEGIJE PRISTUPANJA SUPERVIZORA VOĐENJU GRUPNE SUPERVIZIJE“*

\_\_\_\_\_  
( tiskanim slovima na gornju crtu upišite ime i prezime )

***„Svojim potpisom izražavam svoj pristanak za sudjelovanje u istraživanju i potvrđujem da sam informiran da je moje sudjelovanje u istraživanju dobrovoljno, da imam pravo odustati u bilo kojem trenutku, da su istraživači obvezni pridržavati se Etičkog kodeksa istraživanja u društvenim znanostima te da su dužni zaštititi tajnost podataka, kao i anonimnost sudionika.“***

\_\_\_\_\_  
(vlastiti potpis)

U Zagrebu, \_\_\_\_\_