

Reflektiranje – ključna kompetencija u superviziji

U ovom se članku¹ objašnjava zašto reflektiranje, pa prema tome i supervizija, postaju sve važnijima u radnom okružju, kako se reflektiranje razvija i zašto su supervizori stručnjaci u reflektiranju².

Umjesto uvoda evo nekoliko hipoteza:

- Brze promjene u radnom okružju vode proturječnim zahtjevima i radnim nalogima. Korjenite promjene u profilima poslova (profesionalizacija) vrše jak pritisak na stručnjake i vode proturječnostima u profesionalnoj samosvijesti.
- Ti se sukobi ne mogu jednostavno riješiti naredbama i pravilima. Da bi se s njima izašlo na kraj, nužni su suradnja i briga svih uključenih. Tu se pojavljuje potreba za reflektiranjem, a da bi se ona zadovoljila, supervizija se primjenjuje u sve većem broju područja. U međuvremenu, ta se pojava proširila po čitavoj Europi.
- Supervizori su stručnjaci u području reflektiranja u radnim situacijama i u stručnom djelovanju.
- Selektivan razvoj kompetencija u reflektiranju najvažniji je preduvjet da bi se u superviziji moglo djelovati na stručan način.

Cilj ovog članka jest pokazati valjanost tih hipoteza i to pomoću iskustva i opažanja koje sam provodio tijekom svog rada u ulozi supervizora, ali i pozivanjem na relevantnu literaturu. Ovu će moju raspravu zaokružiti smjernice za podučavanje kompetencija u reflektiranju.

1. Promjena, profesionalizacija i potreba za reflektiranjem

Primjeri koje ću navoditi odnose se na promjene u metodama rada, u stavovima i uvjerenjima o radu te na nove zahtjeve koji se postavljaju pred zaposlenike zbog izmijenjenih radnih uvjeta. To je uvijek bilo povezano s jakom emocionalnom i kognitivnom brigom o profesionalnom identitetu. Ne samo da nove aktivnosti i mišljenja moraju biti suvisli, oni bi

¹ Zahvalan sam Angeli Gotthardt-Lorenz i Helmutu Haselbacheru za njihove korisne primjedbe na ovaj članak.

² Gotthardt-Lorenz Angela: Die Methode Supervision – eine Skizze. U Pühl Harald: Supervision und Organisationsentwicklung. Izdavač: Leske i Budrich, Opladen, 2000.

morali moći i pomiriti te objasniti nekadašnji način rada, ali u svjetlu novih zahtjeva. Nadalje, razlozi za takve promjene u djelovanju morali bi biti preneseni ljudima na racionalan i razumljiv način.

Socijalna služba koja nadzire osobe uvjetno na slobodi, maloljetnike itd., kao danas već povijesni primjer za promjene u radnoj okolini i za primjenu supervizije, može se opisati na sljedeći način: "Pravna osnova za suvremenu socijalnu službu koja nadzire osobe uvjetno na slobodi i maloljetnike uspostavljena je 1961. godine. Uz potporu Elisabethe Schilder, Sepp Schindler uveo je superviziju u novouspostavljenu austrijsku 'udrugu za uvjetno puštanje na slobodu" i to radi pružanja podrške socijalnim radnicima u obavljanju njihova teškog zadatka (njihovoj dvostrukoj ulozi) manevriranja između kontrole u ime zakona i pružanja terapijske pomoći pojedincu. Mogućnosti djelovanja socijalnih radnika iz te službe u velikoj mjeri određuje povjerenje koje se gradi tijekom kontakta s klijentima (vidjeti i Schindler, 1984.)".³

U organizacijama koje rade s ljudima s invaliditetom, potreba za reflektiranjem često se pojavljuje u prijelaznom razdoblju iz pionirske faze rada u profesionalnu instituciju. Zaposlenici koji, kao posvećena ljudska bića, preuzimaju zadatke povezane sa skrbi i organizacijom, a bez specifičnog treninga – slično kao posvećeni članovi obitelji koji se oslanjaju na svoje iskustvo majke ili oca – dolaze u sukob s novim zahtjevima kao što je, npr. pružanje specijalizirane pomoći klijentima. Iskusni zanatlije koji se oslanjaju na svoje iskustvo naučnika ili pomoćnika u različitim obrtima često se suočavaju sa zahtjevima kojima ne mogu udovoljiti jer nemaju dovoljno upotrebljivoga iskustva.

Primjer:

Na svom poslu koji uključuje *skrb o ljudima s invaliditetom*, muškarac koji je nekada bio vozač kamiona, a koji je po svom prvotnom zanimanju vodoinstalater, odgovoran je za deset mentalno retardiranih ljudi i onih s višestrukim invaliditetom. Osim toga, dio njih je rizičnog socijalnog podrijetla i imaju teške poremećaje u ponašanju. Njegov je zadatak organizirati odgovarajuće aktivnosti za te ljude u okviru radionice koja je ponajviše usmjerena na izradu predmeta od keramike (vaza za cvijeće, pepeljara) koji će biti prodavani na Božićnom sajmu. Jedan od klijenata najviše voli raditi s drvetom i njegova je najveća želja da izradi drveni automobil. U sklopu posla postoje i zadaci koji se tiču čišćenja i pospremanja

³ Sauer Joachim: Zur Geschichte und Tradition der Supervision in Österreich. U: Luif Ingeborg (ur.): Supervision-Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich. Orac, Vienna, 1997., str. 33.

korištenog materijala. Pitanja koja muče tog supervizanta tijekom supervizije jesu: "Trebam li klijente siliti da rade ili da ostvare određeni učinak? U kojoj bih mjeri trebao popuštati željama pojedinih klijenata koje se pojavljuju tijekom tih rekreativnih aktivnosti, tj. kako da izađem na kraj s otporom – na koncu, oni su ljudi s invaliditetom, oni nisu odgovorni za svoje postupke?"

U timskoj superviziji, iskusni kolege i rukovoditelji uvijek ističu važnost empatije i intuitivnog djelovanja. Što god da se dogodi, treba izbjegavati upotrebu sile. Jasno strukturirana pravila povezana s redom i ponašanjem zamjenjuju se neodređenim zadatkom. Radno vrijeme jedina je pouzdana struktura. Ranije je bilo važno u točno određenom vremenskom roku klijentima isporučiti naručenu robu. Socijalni kontakti s klijentima bili su ograničeni na razdoblje isporuke robe i njihov je sadržaj bilo lako razumjeti. Danas je riječ o provođenju punih sedam sati dnevno s deset vrlo različitih ljudi, o radu s njima kao s grupom i o pedagoški razumnom reagiranju na sukobe koji se pojavljuju u podgrupama. Potrebno je ispuniti i provjeriti rasporede sati glede skrbi, umjesto narudžbenica. Tijekom supervizije uvijek nastojim uočiti veze s drugim supervizantovim poznatim ulogama, kao što je ona zapovjednika u dobrovoljnoj vatrogasnoj jedinici. Kad je u toj funkciji, on je jako sposoban motivirati ljude da dobrovoljno surađuju, da budu pouzdani i da na odgovarajući način reagiraju na nepredvidljive situacije.

Stručno osposobljavanje za *skrb o ljudima s invaliditetom* katkada čak i pojačava pritisak za uspješnim djelovanjem, budući da novostečena znanja i profesionalne uloge treba "izjednačiti" s onim što je netko prethodno radio.

Slični sukobi javljaju se i u području upravljanja. Iako su rukovoditelji sebe dugo vremena smatrali administratorima, često su bili pozivani da donose odluke u specijaliziranim područjima, ali bez odgovarajućeg treninga za to. Osim toga, suočeni su s novom generacijom pomoćnika koji su u to područje ušli dobro osposobljeni i s praktičnim iskustvom i koji su se kritički odnosili prema takvim odlukama u području upravljanja.⁴

Potreba za reflektiranjem pojavljuje se i iz promijenjenog postupanja klijenata i stranaka. *Administrativna tijela* pretvaraju se u servisne organizacije, a kontakt s klijentima više se temelji na razgovoru i na tome da je nužno sve se više usmjeriti na stranku. Sve veći broj *ekonomskih organizacija* prodaje "rješenja" i usluge, a ne više samo tehničke proizvode. Komunikacijske i socijalne kompetencije zahtijevaju se od radnika na svim razinama.

⁴ Tatschl Siegfried: Organisationssupervision und Organisationskompetenz als Antwort auf Herausforderungen des Wandels von sozialen Organisationen. U: Luif Ingeborg (ur.): Supervision – Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich. Orac, Vienna, 1997.

U školama, *učitelji*, koji su odjednom podvrgnuti procjenjivanju putem listova za davanje povratnih informacija, suočavaju se sa samopouzdanim učenicima i njihovim roditeljima. Da bi se izbjeglo da se učitelji osjećaju prisiljenima biti u ulozi učenika, takva nova sredstva procjene mogu biti prihvaćena samo ako učitelji razviju nove uloge i identitete nužne za izlaženje na kraj s dobivenim povratnim informacijama. Biti *ravnatelj* škole brzo se iz počasti pretvara u noćnu moru kad netko odjednom biva suočen sa zahtjevom za posjedovanjem vještina upravljanja za koje ranija uloga učitelja i stručno iskustvo stečeno u njoj nisu dovoljni. Zaposlenici škole više nisu kolege, oni od bivšeg kolege očekuju savjet, dalekovidnost i prostor za razvoj, ali često istodobno i obavljanje mnoštva dodatnih zadataka koji se sve više prenose na škole. Osamljenost, koja u učitelju u učionici katkada stvara rasterećujući osjećaj autonomije, sada postaje socijalnim i zdravstvenim teretom i rizikom.

Dobro utemeljeno općenito stručno obrazovanje i dodatno stečena specijalistička znanja često više nisu dovoljni u suočavanju sa zahtjevima koji se postavljaju pred *liječnika opće prakse*. Povećanje iskustva i rutine vodi osjećaju sigurnosti u djelovanju. Ta sigurnost često slabi zbog bolesnika koji su sigurni u sebe u svom postupanju prema liječniku, zbog onih koji dolaze dobro obaviješteni i često imaju specifične želje glede tretmana. Oni izražavaju sumnju u lijekove koji se uobičajeno prepisuju na recept, sve su spremniji promijeniti liječnika i tražiti drugo mišljenje. Sveučilišna naobrazba ne priprema za te nove izazove, a uloga samotnog borca, koja se jako razvija tijekom dugotrajnog studiranja, otežava usvajanje novih strategija i uloga koji bi pomogli u suočavanju s takvim novim zahtjevima. I ovdje sposobnost samostalnog rada postaje teškim teretom za bolesnika i liječnika.

I politika kao područje rada također je izložena dubokim promjenama. "Medijski stručnjaci" i ostali koji se snalaze u medijima pozivaju se da budu savjetnicima koji će se moći izboriti s nemilosrdnom medijskom transparentnošću. Sve zahtjevnije biračko tijelo kritički proviruje iza fasade, prisutna je želja za integritetom i autentičnošću. Moguće je uvježbati i primjenjivati slanje prikladnih poruka određenim ciljnim grupama. Međutim, autentičnost koja je nužna za to zahtijeva reflektirajuće unutrašnje procese. Prihvaćena uloga mora se pomiriti s vlastitim identitetom. Moć nad masama, opreznost u razgovoru ili samo kompetencija više nisu dovoljni. Sve te sposobnosti moraju se koristiti tako da budu prilagođene situaciji. Tijekom reflektirajućeg procesa, *političar* također mora razmotriti svoje zanimanje da bi mogao kompetentno i autonomno reagirati na trenutačne zahtjeve.

Zahvaljujući starenju nacije i opadanju nataliteta, mnoge europske zemlje suočene su s ogromnim smanjenjem broja mladih radno sposobnih ljudi. Za kratko vrijeme, do novih će se radnika moći doći samo zahvaljujući migraciji. U bližoj budućnosti to će značiti da će u

brojna područja rada, mnogo više nego danas, morati biti uključeni radnici iz različitih kultura i radnog podrijetla. I ovdje je vidljiv proces razvoja dobro poznatog sukoba. Teškoće koje će se pojavljivati često neće biti moguće riješiti pravilima i odredbama, već će, naprotiv, morati postojati kompetentnost za reflektiranje i to kod sviju uključenih strana. Usmjeravanjem na stvarne sukobe na radnom mjestu moći će se spriječiti i predrasude prema kolegama "strancima".

Ono što je zajedničko svemu tome i pitanjima koja iz toga proizlaze jest da se problemi koji će se pojavljivati neće moći rješavati samo naredbama. Oni su izvan područja jednostavnih kontrolnih mehanizama. Da bi se uključile obje strane, uvijek će biti nužni dijalozi i procesi reflektiranja te prilagodljivo i odgovarajuće djelovanje. Neprekidno učenje kroz iskustvo bez sumnje je najvažnije. Međutim, u većini slučajeva ono, samo po sebi, neće biti dovoljno, već će se morati povezati s novim tehnikama koje se uvježbavaju na seminarima, a osim toga, morat će se pomiriti i s novim stavovima te uvjerenjima. Osobna i profesionalna povijest moraju se integrirati da bi "to kakav sam bio i kakav sam sada/to kakva sam bila i kakva sam sada" mogli zajedno postojati. Izmjena procesa usmjerenih na unutra i na van zahtijeva specifično osposobljavanje. Supervizija se specijalizirala u podučavanju i učenju tehnika koje olakšavaju taj proces.

Sažetak

Složeni problemi koje sam opisao nisu posljedica osobne manjkavosti ili osobnog neuspjeha. Sa stajališta supervizora, riječ je o pojavi koja se događa zbog promjene u radnim uvjetima te zbog društvenih i tehničkih promjena na kojima su prve promjene utemeljene. One se pojavljuju u grupama stručnjaka, u institucijama pa čak i u čitavima zanimanjima. Konkretnan supervizijski proces usmjerava se na značenje koje te promjene imaju i na pojedinca.

Taj se razvoj brzo odvija i sve se više širi na mnoga područja rada.⁵ Ljudi koji su završili osposobljavanje za supervizore, a koji se tijekom svog treninga okreću prema novim područjima djelovanja, često daju vrijedne savjete i prijedloge za primjenu supervizije.⁶

⁵ Vidjeti i: Buchinger Kurt: Supervision in Wirtschaftsunternehmen. U: *Supervision*, vol. 2/2002., Votum Verlag, Münster, 2002.

⁶ Vidjeti i kod: Reichel Rene., Dvorak Karl (ur.): Sozialarbeit und Supervision. Liebesbeziehung und Vernunftehe. SOZAKTIV, St. Pölten, 1998.

2. Reflektiranje – najvažnija aktivnost u superviziji

Glagol "reflektirati" dolazi iz latinskog re-flectere što znači "zavinuti natrag, okrenuti" (ili na latinskom: "animus reflectere" što znači "usmjeriti nečije misli na nešto"). Druga značenja tog glagola bila bi "zrcaliti, razmišljati, mozgati, razbijati glavu, uzimati nešto u obzir, ciljati na nešto, misliti o nečemu".⁷

Kako nastaje reflektiranje?

"To bi bio prilično nevjerojatan zaključak", rekao je Hungertobel.* "Naravno", odgovorio je Bärlach*, "ali, to je moguće. Moraš uzeti u obzir sve mogućnosti."⁸

Za mene je "uzimanje u obzir svih mogućnosti", taj osnovni stav Dürrenmattova komesara Bärlacha, najvažniji stav i uvjerenje u superviziji. Prošlo iskustvo i doživljaj provjeravaju se s obzirom na različite mogućnosti razumijevanja i tumačenja. To je poput stavljanja filtera različitih boja preko jedne te iste slike, osvjetljavanja pozornice iz različitih kutova ili biranje između različitih "ulaznih hodnika".⁹

Taj proces "pristupa" razumijevanju neke pojave može se podijeliti u tri koraka:

- određivanje činjenica
- otkrivanje osjećaja i emocija
- reflektiranje.

Takva raspodjela u tri faze temelji se na psihosomatskom modelu koji povezuje tijelo, dušu i duh. To ću bolje objasniti koristeći gornji primjer iz supervizije vođene s timom koji skrbi za mentalno retardirane ljude i one s višestrukim invaliditetom:

Određivanje činjenica

⁷ Duden (1989): Das Herkunftswörterbuch. Mannheim. Također i: Žepić.M. (1972.). Latinsko-hrvatski rječnik, Školska knjiga, Zagreb (nap. prev.)

* Likovi iz kriminalističkog romana "Sumnja", Friedricha Dürrenmatta, švicarskog književnika i slikara (1921.-1990.) (nap.prev.)

⁸ Dürrenmatt Friedrich: Der Verdacht. Benziger, Zürich 1952. Kod nas: Friedrich Dürrenmatt (2001.), Sumnja, Fidas d.o.o., Zagreb.

⁹ Gotthardt-Lorenz Angle, osobna komunikacija.

Činjenice u superviziji su ono što je vidljivo drugima, ono što se može pročitati ili dokazati izjavama drugih ljudi.¹⁰

Primjer: Kao supervizor pozvan sam od tima koji radi u radionici za mentalno retardirane osobe. Broj ljudi u timu određen je planom kadrovske službe. Odgovornosti su određene sistematizacijom radnih mjesta i opisima poslova. Neki su poslovi jasno određeni, dok drugi slijede tradiciju. Raspored prostorija ili njihova unutrašnjost potiču ili ograničuju određene susrete s korisnicima. Tu se obavljaju poslovi i donose odluke.

Opažanje emocija i osjećaja

U ovom kontekstu emocije se odnose na trenutačne tjelesne, osjetne reakcije na neki događaj, na nešto povezano s njim, na nešto viđeno, na okolinu, ljude, prostor ili situaciju. Čovjekova sposobnost da osjeti te emocije omogućuje mu da tim trenutačnim tjelesnim reakcijama pripiše različite osobine.¹¹

Primjer: Telefonski poziv voditelja tima u meni je pokrenuo tjelesno stanje opreza i napete budnosti te pobudio osjećaje znatiželje i zainteresiranosti. Moje tjelesne reakcije tijekom supervizije posve su suprotne kada novi kolega nešto tumači o klijentovom odbijanju da radi. Budući da je klijent osoba s invaliditetom, glede toga se gotovo ništa ne može učiniti. S druge strane, situacija zahtijeva hitno djelovanje budući da taj klijent takvim svojim stavom "zarazno" djeluje na ostale u grupi u kojoj se širi kaos. Ti su supervizijski susreti u meni izazvali krajnju tjelesnu izmorenost te faze izgubljenosti i "zamazljenosti". Počeo je izranjati osjećaj panike.

¹⁰ Vidjeti i shvaćanje razvoja kvalitete koje iznosi Frey Akademie, a koje je usmjereno na dokazivost kao ključno pitanje u kvalitativnoj analizi: QAP Qualität als Prozeß. Dornbirn, 2001.

¹¹ Za pobliži opis tog razlikovanja vidjeti i: Damasio Antonio R: Ich fühle also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewußtseins. Econ Ullstein, Munich 2002.

Primjena reflektiranja

Činjenice, emocije i osjećaji provjeravaju se na temelju određenih shvaćanja i teorija i to zato da bismo mogli razumjeti situaciju koju supervizanti opisuju i koju doživljavam zajedno s njima. Doneseni zaključci služe otvaranju novih pogleda na stvar ili su potkrepa ranije donesenim odlukama. Važno je da supervizor u pravom trenutku i na pravi način iznese supervizantima svoje osjećaje i zamisli kako bi oni bili primljeni kao podržavajući i korisni.

Primjer: Osjećaj panike naveo me da razmišljam o klijentu koji je iznerviran zbog novog mentora. Osjeća se preopterećenim zbog neodlučnog ponašanja mentora u radionici. Mentor je također u sličnoj situaciji. Nije navikao na nepredvidljive izljeve emocija od strane klijenata. Osjeća se opuštenijim kad može podučavati poznate aktivnosti u okviru neke stručne vještine. Očito je da se ne snalazi dobro s "psihološkim jezikom" koji koriste ostali članovi tima. Mogu primijetiti da u sadašnjoj radnoj situaciji prioritet imaju potreba za sigurnošću i želja za vođenjem u području "rada na osjećajima". Pokušavam naći analogije između sadašnje situacije i zbivanja u mentorovoj prethodnoj radnoj karijeri i potaknuti raspravu o konkretnim očekivanjima o tome što bi trebalo učiniti.

Sljedeće sheme za tumačenje ili "ulazni hodnici" pokazali su se ključnima za proces reflektiranja o radnoj situaciji. Proces reflektiranja zahtijeva odgovarajuće znanje i kompetencije u sljedećim područjima:

- Osoba (čovjek kao pojedinac, teorije razvoja, teorije ličnosti)
- Grupa (čovjek kao član grupe, teorije grupa, grupna dinamika, dinamike položaja u grupnoj hijerarhiji, tipične faze u nastanku i razvoju grupa, svladavanje straha u grupama, psihologija mase)
- Povijest procesa učenja (povijest pojedinca, razvoj znanja u određenom zanimanju i u području rada, poznavanje upravljanja u organizaciji, teorije učenja, pojmovi o učenju)
- Psihološko savjetovanje¹² (shvaćanja i modeli, etičke norme)
- Polje i dinamika polja (poznavanje područja rada unutar kojeg se odvija supervizija, povijesni razvoj tog radnog područja, tipično ponašanje klijenata i stručnjaka u specifičnom području rada, zakoni, tabui)
- Organizacija (organizacijske teorije, zakoni u organizacijama, sistemske teorije)

¹² Vidjeti i Petzold, Hilarion G.: Interdisziplinär beraten – sich ergänzen: Überlegungen zu Beratung als Disziplin und Praxeologie in der modernen Wissensgesellschaft. Düsseldorf/ Hückeswagen. Na Internet stranici: www.fpi-publikationen.de/supervision - SUPERVISION: Theorie - Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet Zeitschrift – 02./2003.

- Zapošljavanje i zanimanja (ponašanje ljudi u radnom kontekstu, položaj zanimanja, funkcije i profesionalne uloge)
- Kultura (kulturalne teorije, etnopsihoanalitička shvaćanja, međukulturalizam)
- Povijest¹³ (suvremena povijest, povijesne silnice, shvaćanje javnog prostora, istraživanja sukoba, oblici i struktura moći, kolektivno mirenje s poviješću)

Supervizija i sposobnost "instrumentalizacije"

Pojam "instrumentalizacija" obično se odnosi na korištenje nečega ili nekoga za vlastitu korist. U ovom kontekstu, "instrumentalizacija" označava nečiju sposobnost da sebe i svoje mogućnosti učini dostupnim za proces reflektiranja. Proces koji sam ranije opisao, tj. dijeljenje sveobuhvatnog iskustva u tri koraka koji se odnose na određivanje činjenica, opažanje emocija i osjećaja te reflektiranje, zahtijeva specifične vještine. Drees za to koristi pojam instrumentalizacija.¹⁴ Supervizori čine sebe dostupnima kao instrumente u obličju osobe koji se koriste za rad i opažanje, s vlastitim sposobnostima svjedočenja i empatiziranja, sa svojom osobitom poviješću i iskustvom. Potrebno je razviti tzv. "treće uho" da bi se moglo čuti neizrečeno ili ono je što je drukčije od izgovorenog, da bi se moglo čitati između redaka i čuti pozadinski šum.

Ta sposobnost samodoživljavanja i samoreflektiranja pomaže da istodobno zadržimo distancu i mirnoću u djelovanju te blizinu događajima. Ja bih se morao moći staviti u položaj koji će mi omogućiti da istodobno opažam ono što sâm radim i ono što čine drugi ljudi. De Roos tu sposobnost naziva subjektivizacijom.¹⁵

3. Osobni zahtjevi koji se postavljaju pred supervizora

Moguće je razlikovati tri vida najvažnijih sposobnosti koje bi trebali imati supervizori koji žele naučiti vještinu reflektiranja i smjernice za reflektiranje:

¹³ Vidjeti i: Die Beschäftigung mit der Geschichte. U: Tatschl Siegfried: Wenn Supervisoren reisen. Was bei europäischer Arbeit von Supervisoren und Supervisorinnen entsteht. Erfahrungen und Reflexionen anhand des Projekts HASI. U: *Supervision*, 1/2003., Beltz, Münster 2003., str.10.

¹⁴ Drees Alfred: Intuitive Dialoge in Therapie, Supervision und Beratung, izlaganje na Drugom svjetskom kongresu pozitivne psihijatrije, Wiesbaden, 5.– 9. srpanj, 2000.

¹⁵ De Roos Sijtze: Skills and methods of observation in supervision and coaching, izlaganje održano tijekom sastanka članova udruge za superviziju (Österreichische Vereinigung für Supervision-ÖVS), Salzburg, 2003.

- Čovjekovi genetski određeni neuralni temelji.
- Osobna povijest pojedinca.
- Obrazovanje i dodatno osposobljavanje.

To su ključni zahtjevi da bi netko mogao steći kompetentnost reflektiranja u području doživljavanja/pažnje/opažanja i kad se bavi onime što je doživljeno/opaženo/primijećeno, odnosno kad to tumači, te da bi mogao razviti sposobnost subjektivizacije (Sitjtze de Roos) ili instrumentalizacije (Alfred Drees).

Čovjekovi genetski određeni neuralni temelji

Kognitivna neuroznanost trenutačno je jedno od najzapanjujućih područja znanosti. Korištenjem različitih dijagnostičkih metoda mogu se prikazati raznolike specifične mozgovne aktivnosti. Otkriće tzv. zrcalnih neurona od osobitog je značenja za našu temu.¹⁶

¹⁶ Ranijih 1960.-ih godina znanstvenici koji su radili pod vodstvom Vittoria Gallesea na Sveučilištu u Parmi, otkrili su stanice u mozgu makaki majmuna (vrsta dugorepih majmuna koja ponajviše obitava u Aziji i Istočnoj Indiji, nap.prev.) u području nazvanom F5, dijelu premotornog korteksa, u kojem se planira djelovanje. Ti se neuroni aktiviraju kad majmun posegne za nekim predmetom, ali i kada bi majmun vidio da voditelj tima poseže za njim. Gallese je te neurone koji odražavaju tuđe djelovanje nazvao "zrcalnim neuronima". Iz pokreta i gesta naših poznanika možemo zaključiti kako se osjećaju i što misle. Na temelju toga možemo predvidjeti njihove sljedeće poteze, a potom i pronaći poticaje za naše vlastite postupke. Evo jednostavnog primjera: muškarac spušta obrve – vjerojatno je ljut – možda će me htjeti udariti – bolje mi je da pobjegnem.

Razumijemo što se zbiva u tuđoj glavi ako to i sami oponašamo. To se, bez daljnjega, može nazvati "majmuniranjem". Simpatična preteča toga jest dječja reakcija na nečiji isplažen jezik: dijete će na to isplaziti svoj jezik.

Prema tome, zrcalni neuroni usko su povezani s učenjem, ali i s jezikom: područje F5 kod majmuna, gdje su pronađeni prvi zrcalni neuroni, smatra se ranim oblikom Brokina područja, jednog od dijelova ljudskog mozga zaduženog za jezik. Područje F5 odgovorno je za pokrete ruku, što je jedan od argumenata u prilog teoriji da su geste preteča razvoju govora, tj. da govor rukama prethodi govoru ustima. U jednom od Galleseovih članaka pokazano je da se već kod majmuna može utvrditi veza između slušanja i komuniciranja pomoću gesti: Gallese je otkrio neurone u F5 području koji se također aktiviraju kad majmun samo čuje zvuk koji prati određenu gestu. Zrcalni neuroni ne nalaze se samo u premotornom korteksu. Kod ljudi koji su bili podvrgnuti operaciji mozga tijekom koje su bili potpuno svjesni, kanadski fiziolog William Hutchison otkrio je neurone u cingularnom korteksu (gdje je, prema mišljenju nekih znanstvenika, smješteno "ja", jer je to područje aktivno kad se nešto događa samo po sebi) koji su se aktivirali kod bolesnika ubodenog u prst, ali i kad je kirurg sam sebe ubo u prst. To su, da tako kažemo, uže gledajući, neuroni sažaljivosti.

Čini se da je za mehanizme sažaljivosti najvažnije da su područja u kojima se planira ili prikazuje djelovanje povezana s područjima u kojima nastaju osjećaji, dakle, u limbičkom sustavu koji uključuje i poznatu amigdalnu, "sjedište straha".

Znanstvenici iz Los Angelesa i Rima uspjeli su dokazati postojanje takve veze i to na sudionicima istraživanja kojima su pokazivana lica s izrazima različitih emocija. Od nekih je sudionika traženo da oponašaju te izraze, a od drugih da ih samo opažaju. Dobiveni rezultati pokazuju da su mreže mozgovnih područja u kojima je određenu aktivnost bilo moguće mjeriti (pomoću magnetsko-rezonantne spektroskopije) bile gotovo identične. Veza između premotornih centara – osobito između zrcalnih neurona – i amigdale ide kroz insulu, područje koje je također, izgleda, povezano s govorom.

Članak koji je objavljen na Internetu u PNAS-u, a u kojem je detaljnije prikazan slijed informacija koje prolaze kroz područja mozga, potvrđuje pojam koji je osmislio njemački psiholog Theodor Lipps (1851.-1914.): "Empatija", kako je taj pojam nazivao Lipps, temelji se na 'unutrašnjem oponašanju' djelovanja neke osobe u

To je područje mozga koje nam omogućuje da doživimo ono što drugi ljudi osjećaju i misle te da to protumačimo. To se područje mozga aktivira kad se druga osoba kreće ili kad samo čujemo zvuk koji prati pokret. Taj se pokret oponaša u našim odgovarajućim mozgovnim područjima. Svima nam je dobro poznata pojava da tijekom supervizijskog susreta automatski zauzimamo isti položaj kao i supervizant, da istodobno stavljamo ruku na usta ili da zajedno zijevamo. Uobičajen izraz "biti potaknut da nešto učiniš" time dobiva neurološko objašnjenje. Zahvaljujući primjeni tih spoznaja otvaraju se zanimljiva gledišta u savjetovanju, superviziji psihoterapiji i učenju. Ta se urođena sposobnost može uvježbavati i svjesno koristiti. Ako nakratko preuzmem supervizantičin ritam disanja, nakon što je ona utrčala u prostoriju, ulazim u intenzivan proces razmjene. S njom sam u emocionalnom kontaktu, imam određen doživljaj njezine žurbe i u miru mogu razmotriti kako ću upotrijebiti tu spoznaju. U pravilu, takav postupak supervizantici olakšava dolazak, vodi njezinu vidljivom smirivanju i, zahvaljujući tome, stvara održivu osnovu za rad. Katkada smatram da je važno odustati od pozicije koju sam nesvjesno zauzeo, tj. od zrcalne slike supervizantice, To me ponovo približuje mojim vlastitim doživljajima, zauzimam svoj položaj, što najčešće vodi i novoj fleksibilnosti u mišljenju. Te se sve spoznaje ponovo mogu integrirati u proces supervizije. S druge strane, moje "rješenje" može dovesti do novog "položaja tijela" moje supervizantice. Različita istraživanja pokazala su da se komunikacija u velikoj mjeri odvija paraverbalno i neverbalno.¹⁷ Uzrok djelotvornosti neverbalne komunikacije leži u zrcalnim neuronima. Glavni uzrok različitih ozbiljnih poremećaja u komunikaciji također se može pronaći u tim neuralnim područjima.

čiju situaciju sebe smještamo. 'Efekt kameleona' pokazuje da su granice između unutrašnjeg i aktivnog oponašanja nejasne: suosjećajni ljudi nesvjesno oponašaju postupke i izraze lica onih s kojima suosjećaju. Pretpostavlja se da to potiče simpatiju: već je i Darwin znao da ne samo da osjećaji utječu na mimikriju, već da vrijedi i obrnut smjer. Svatko tko se uspije nasmiješiti, osjeća se bolje". Die Presse, Beč, 12.04.2004.

¹⁷ "Rezultati istraživanja pokazuju da se samo 7% učinka poruke temelji na upotrijebljenim riječima, 38% na tome kako su te riječi izgovorene (paraverbalna komunikacija), a 55% na jeziku tijela i na mimikriji (neverbalna komunikacija)." U: Herbet Frank: Fit für fremde Kulturen: Interkulturelles Training für Führungskräfte. Haupt, Bern, 2002. str. 38.

Osobna povijest

Ljudsku urođenu sposobnost suosjećanja s drugima, tj. empatije, oblikuje i karakterizira osobni razvoj svakog pojedinca. Veza između izbora zanimanja i ličnosti temeljito je proučavana i dokazana u području socijalnog rada i psihoterapije.¹⁸

Gerhard Wittenberger piše sljedeće o izboru zanimanja supervizora: "Po mom sudu, izbor zanimanja supervizora povezan je s jakom osjetljivošću osobe, njezinim zanimanjem za svjesne i nesvjesne potrebe drugih ljudi. Genetski gledano, taj je interes posljedica vrste odnosa uspostavljenog s majkom ili roditeljima, narcističke ravnoteže koja je ovisila o određenom načinu na koji se dijete 'ispravno' ponašalo. Dijete je razvilo zadivljujuću sposobnost intuitivnog zadovoljavanja majčine potrebe osiguravajući si tako 'ljubav', tj. narcističku roditeljsku pažnju. Dijete se osjećalo korisnim, a to je zauzvrat njegovom postojanju davalo sigurnost... No, upravo razvoj i usavršavanje tog osobitog senzorijuma pomoći će djetetu da preživi i omogućit će mu da se u odrasloj dobi bavi zanimanjem kao što je supervizija."¹⁹ Budući da se supervizija rijetko kada bira kao prvo zanimanje, u većini slučajeva najprije je izabrano neko drugo zanimanje u kojem je empatija bila važan činitelj.

Osposobljavanje za opažanje i reflektiranje

Supervizija znači pomno gledanje da bi se dobila cjelovita slika, ali i zahvatile pojedinosti. Mnogo su mi puta koristila oba ta pojma.

Mikroanaliza: U dječjoj terapiji, *Daniel Stern*²⁰ jako se usmjerava na kratke scene i slijedove: tko je što učinio, kako, kojim redoslijedom, kakvi su osjećaji bili prisutni, tko je što rekao i kome...?

Prema tom shvaćanju, kratka vremenska razdoblja promatraju se do u najsitnije detalje. Kad je riječ o superviziji, to znači točno ponavljati izabrane situacije i to s najmanjim pojedinostima. Mnogo sam puta doživio da takav pristup usporava prepričavanje i istodobno

¹⁸ Vidjeti i: Schmidbauer Wolfgang: Die hilflosen Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe. Rowolth, Reinbeck bei Hamburg, 1977.

¹⁹ Wittenberger Gerhard: „Über die Verwundbarkeit in der Supervisionsausbildung. Aspekte angewandter Psychoanalyse.“ U: FORUM Supervision, br.1, Münster, 1993.

²⁰ Stern Daniel: Die Wirklichkeit zwischen Mutter und Kind (audiovrpca koja se može nabaviti putem Internet stranice: www.auditorium-netzwrk.de), radionica održana na Drugom svjetskom kongresu psihoterapije, Beč, 1999.

daje posve nov pogled. U takvim scenama, koje se često odabiru intuitivno, jasno se pojavljuju djela i procesi i to na sličan način kao u širem kontekstu ili u organizaciji kao cjelini.

Fenomen rezonance: Rječnik određuje rezonancu kao zajedničko titranje, jeku, razumijevanje i učinak. Izraz "fenomen rezonance" skovao je *Heinz von Förster* tijekom rasprave s *Mony Elkaim*.²¹ Podrijetlo tog pojma nalazi se u pojavi da su osjećaji koji se javljaju u savjetovateljima i supervizorima često isti onima koje opisuju klijenti, pa, prema tome, i pomagači. Ti se osjećaji potom povezuju s određenim obrascima postupanja. S jedne strane, povezuju se sa supervizorovom osobnom poviješću. S druge strane, oni imaju funkciju i značenje potrebno za razumijevanje druge osobe i njezina sustava. Nije dovoljno doživjeti i razumjeti funkciju osjećaja koji nas obično iritiraju, kao što je ljutnja, već je važno i obratiti pažnju na pojavu jakih osjećaja dobrobiti ili sreće. Promatranje tih osjećaja i reflektiranje o njima često je ključ za razumijevanje neke situacije ili problema koje iznose supervizanti.

Smjernice za osposobljavanje u području doživljavanja i reflektiranja

Supervizori će razviti vlastite unutrašnje smjernice za postavljanje pitanja i to radi usmjeravanja na opažanje i radi omogućavanja reflektiranja, a u skladu s onim što sam dosada rekao o postupcima koji potiču reflektiranje.

Određujuće činjenice:

Tko je sudjelovao u događaju? Što je rečeno? Tko govori i koliko? Što je ostalo neizrečenim? Što je poduzeto? Kakva je to vrsta institucije? Kakve pisane smjernice postoje? Kakva je organizacijska struktura? Tko je za što odgovoran – u skladu sa sistematizacijom radnih mjesta i opisima poslova? Gdje je uprava? Kako je opremljena? Kakav dojam ostavlja? Kakav je uobičajen način sjedenja?

Opažanje emocija i osjećaja:

²¹ Elkaim Mony: Wenn du mich liebst, lieb mich nicht. Lambertus, Freiburg im Breisgau, 1992. Elkaim Mony: A systematic approach to the therapists's feelings. (audiovrpca koja se može nabaviti putem Internet stranice: www.auditorium-netzwrk.de), izlaganje održano na Trećem svjetskom kongresu psihoterapije, Beč, 2002.

Što osjećam, kakvi se osjećaji u meni pojavljuju? Koje osjećaje u meni izaziva supervizant? Kako se osjećam ovdje? Pojavljuju li se sjećanja na slične situacije u posve različitom kontekstu? Bih li najradije pobjegao, udario, uzeo njega ili nju u naručaj...? U kakvom sam stanju uma – posve budan, odsutan, izgubljen? Koje tjelesne znakove primjećujem (glavobolju, pospanost, leptire u truhu...)? Odjednom/nakon svega zviždućem neku melodiju – koju?

Reflektiranje:

Kakvo je moje mišljenje o situaciji? Koje zaključke donosim? Koja se nova pitanja pojavljuju? Koje sam uvide stekao glede toga što još moram učiti, glede vlastitih snaga i slabosti? Koji bi bili sljedeći koraci? Kad pogledam unazad, s određene udaljenosti, koje su moje dobiti od tih uvida? Kakvo značenje ti osjećaji imaju u odnosu na to područje rada, taj položaj, zadatak? Kako tumačim svoje osjećaje u svjetlu toga što mi je rečeno? Što bi bilo uobičajeno za tu vrstu organizacije, za te klijente, za kulturalno podrijetlo ljudi o kojima je riječ?

Sažetak

Reflektiranje je ključna supervizorova kompetencija. Ono se temelji na sposobnosti instrumentalizacije. Ta je sposobnost dio nečijih urođenih kognitivnih vještina. Oblikuje se tijekom osobne, pojedinačne povijesti. Kasnije se ta sposobnost uvježbava – na početku vjerojatno nesvjesno, a potom namjerno. Nekoliko pojmova služi kao podloga za tumačenje i razumijevanje radnih situacija i sukoba onako kako su oni doživljeni. Supervizor sebe dobrovoljno nudi kao medija za komunikaciju u istraživanju scena iz svakodnevnog radnog života i izlaženju na kraj s njima. On svojim doprinosom podržava supervizante u otkrivanju i razvoju njihove vlastite kompetentnosti za reflektiranje.

4. Distanca kao preduvjet djelotvornog reflektiranja

Reflektiranje sam dosada opisivao kao postupno odvajanje od sveukupnog doživljaja. To se odvajanje zbiva unutar supervizora. Međutim, da bi se mogli postići različiti vidovi reflektiranja, potrebno je i vanjsko odvajanje. Supervizori dolaze izvan sistema koji

superviziraju i samo su privremeno njegov dio. To izaziva prostornu, društvenu i kulturalnu distancu od sistema koji se supervizira.

Bodenheimer tumači da ta nužnost "proizlazi iz osnovnog principa prema kojem činjenica ne može biti protumačena iz unutrašnjosti sistema u kojem smo s njom suočeni. Svako razumno tumačenje – ili proširenje značenja – mora se u biti shvatiti kao *interpretatio*, tj. kao prijenos iz jednog sistema u drugi...a tko god to radio, *inter-pres* je posrednik koji, ako govorimo o tumačenju božanskih riječi, sebe vidi kao *crkvenog starješinu*, graditelja mostova (*pontifex* *), kao onoga koji se kreće između sistema i koji posreduje među njima."²²

Godine 1978. Jager je napisao sljedeće o superviziji u psihijatrijskim bolnicama: "Kad je riječ o supervizoru, osoblju terapijskog odjela važno je da on ne bude uvučen u mrežu te zajednice, već da je može promatrati izvana, s određene udaljenosti."²³

Inge Tutzer to ovako kaže: "Čini mi se važnim ući u nečiji prostor radi razmjene, da bih mogla doživjeti neobičnost i pričati sa svim svojim osjetima. Na koncu, to je općenita karakteristika supervizije."²⁴

Tijekom 24 godine koliko je prošlo od prve do druge izjave, supervizija je postala sastavnim dijelom različitih profesionalnih područja. Supervizija i stručno vođenje (eng. *coaching*, nap. prev.) kao njezin posebni oblik, koriste se na različitim hijerarhijskim razinama da bi se proširili stručni horizonti. Neposredni opažači postali su "putnici u službi reflektiranja povezanog s radom". Stručno njegovana "neobičnost" omogućuje da se u proces reflektiranja uključe kulturalne i povijesne dimenzije. Odlučujući činitelj za analizu tog njegovog aspekta jest znanje stečeno tijekom europeizacije supervizije.^{25 26}

Sažetak

Distanca je obilježje supervizije. Ona je preduvjet za unapređivanje značenja. "Metodičko umijeće supervizije sastoji se od građenja mosta između razmatranja

* Vrhovni svećenik (nap.prev.).

²² Bodenheimer Aron Roland: Warum? Von der Obszönität des Fragens. Reclam, Stuttgart 1984., str. 17.

²³ Jager Elisabeth: Die therapeutische Gemeinschaft. U: Hans Strotzka (ur.): Psychotherapie: Grundlagen, Verfahren, Indikationen. Urban und Schwarzenberg, Vienna 1978., str.. 386.

²⁴ Tutzer Inge: Erfahrungen aus der Internationalen Supervisionsgruppe. Na Internet stranici ANSE: www.supervision-eu.org

²⁵ Tatschl Siegfried: Wenn Supervisoren reisen, *ibid* (13. *natuknica*, nap.prev.).

²⁶ Freitag-Becker Edeltrud: Im Dialog mit der Andersartigkeit. U: Forum Supervision, br.22, „Supervision in interkultureller Perspektive“, October, 2003., Gerhard Leuscher /Gerhard Wittenberger, Fachhochschulverlag Frankfurt 2003.

komunikacijskih procesa u radnom okruženju ili u organizaciji i prikazivanja te doživljaja tih pitanja i emocija povezanih s njima u sustavu supervizije. Povratne informacije prenose se među sustavima – od sustava supervizije u radni sustav i obratno." (Gotthardt-Lorenz)²⁷

Da bismo mogli razumjeti radno okruženje koje postaje sve složenije, potrebni su odgovarajući suvremeni instrumenti. Zbog svog nezavisnog i udaljenog položaja te emocionalnog i kognitivnog opažanja radnih procesa i situacija, supervizija se može nastavljati razvijati u metodičkom pogledu, sukladno promjenama u radnom okruženju. Supervizanti prolaze kroz sličan proces učenja i razvoja. Takvo međusobno učenje i razvoj kompetencija, uvijek u doticaju i u vezi s radnim okruženjem te s društvenom i osobnom stvarnošću, dovelo je do toga da supervizija postane europskom uspješnicom.

Între timp supervizarea sã devinã o poveste europeanã de succes.

²⁷ Gotthardt-Lorenz Angela, *ibid* (2. *natuknica, nap.prev.*).



© Ćiril Ćiro Raič - Mostar²⁸

Metafora mosta redovito se povezuje sa supervizijom. Ovdje bih htio upotrijebiti sliku "Stari most" koja prikazuje "stari most" u Mostaru.²⁹ Ona pokazuje mnogo toga što je meni

²⁸ Puno zahvaljujem gospodinu Ćirilu Raiču za fotografiju Starog mosta.

²⁹ Dugo vremena, stari most u Mostaru bio je smatran simbolom komunikacije među različitim ljudima, kao i slikovitim motivom i odredištem. Graditeljsko postignuće iz 1566. godine, kada je podignut kameni most s jednim lukom tih dimenzija (visina 28 m, širina 21m), zaslužuje veliko divljenje kao graciozan estetski arhitektonski objekt sam po sebi.

Rušenje tog dijela kulturalnog naslijeđa tijekom rata u BiH, 1993. godine, zapanjilo je čitav svijet. Međunarodna zajednica omogućila je ponovno podizanje tzv. "starog mosta" čime su sačuvani i prvotni stari

kao supervizoru i kao Europljaninu važno. "Stari most" povezuje različite kulture i religije, kao i različite vrijednosti. On omogućuje osobne susrete. Slika "Stari most" simbol je za premoštavanje ponora i poticanje te olakšavanje razmjene. Drugi vid toga je pogled na zajedničku povijest. Činjenica da je "Stari most" ponovo podignut uz uključenost sviju zainteresiranih strana i to u interaktivnom i reflektirajućem procesu, nakon što je bio namjerno srušen, čin je protiv rezignacije zbog traumatskog povijesnog iskustva.