

VRIJEDNOSTI KAO IZAZOV U “FLUIDNOM DRUŠTVU”

Druga europska konferencija supervizora, Leiden, 7. i 8. svibnja 2004.

U organizacije ANSE (Association of National Organizations for Supervision in Europe) održana je 7. i 8. svibnja 2004. u Leidenu, Nizozemska, *Druga europska konferencija supervizora*. Na konferenciji je bilo više od 160 sudionika iz 16 europskih zemalja pretežito članica ANSE: Austrije, Belgije, Estonije, Irske, Italije, Hrvatske, Litve, Mađarske, Nizozemske, Njemačke, Norveške, Slovenije, Španjolske, Švicarske, Švedske, Velike Britanije.

Konferencija je bila izuzetno zanimljiva iz dva razloga. Prvo, zanimljiva je bila sama tema konferencije - vrijednosne dileme kao izazovi prakse i teorijskog razvoja supervizije i profesionalnog usmjeravanja i podrške stručnjacima, odnosno *coachinga*¹. Uz to, slijedeći Kolbeov model iskustvenog učenja², konferencija je bila organizirana vrlo kreativno. Tako su polaznici odmah nakon otvaranja konferencije bili raspoređeni u male diskusijsko-iskustvene grupe u kojima su zajednički reflektirali o vrijednostima u superviziji i *coachingu* kojima se rukovode, o najvećim izazovima i željenim ciljevima u svojem radu. Svaki polaznik je dobio dvadesetak kartica, a na svakoj kartici je bila napisana po jedna vrijednost. S obzirom na to da su se kartice s vrijednostima koristile tijekom cijele konferencije,

navest ću ih: profesionalni integritet, osobna odgovornost, emancipacija, neovisnost, samoodređenje, pouzdanost, spremnost za dijalog, solidarnost, samoostvarenje, tolerancija, profesionalnost, osnaživanje, altruizam, suradnja, razvoj potencijala, pravednost, odgovornost za proces, poštovanje, suosjećanje, neutralnost, nezavisni stav, spremnost za pregovaranje, sposobnost reflektiranja, transparentnost, iskrenost, lojalnost, povjerljivost, poštovanje organizacije. Svrha prve radionice je bila kod polaznika razviti svijest o tome da kao supervizori prave mnoge izbore, da svojim pitanjima i drugim intervencijama usmjeravaju supervizante, te da pritom njihove osobne vrijednosti imaju značajnu ulogu.

U istim grupama su se polaznici tijekom konferencije našli još tri puta da bi diskutirali teorijske poticaje koje su dobili kroz dva plenarna predavanja ili kroz rad u 19 radionica u kojima su produbljivali različite vrijednosne dileme iz svakodnevne prakse. Na kraju su se polaznici ponovo našli u malim diskusijsko-iskustvenim grupama u kojima su reflektirali o tome na koji način mogu u svakodnevnom radu primijeniti ono što su naučili tijekom konferencije. Na taj način su “zatvorili” Kolbeov krug učenja: iskustvo - refleksija - analiza - primjena u praksi - iskustvo ...

Organizatori su pošli od toga da vrijednosne dileme imaju veliku ulogu u praksi supervizije i *coachinga* kako za supervizore i supervizante, tako i za organizacije u kojima se ove aktivnosti provode. Ključna pi-

¹ U posljednjih nekoliko godina uz superviziju se razvija i *coaching* kao specifičan način profesionalnog vođenja, savjetovanja, usmjeravanja i podržavanja stručnjaka - pretežito rukovoditelja i poslovnih ljudi. Radi se o još jednoj riječi koja je postala prepoznatljiv dio profesionalnog žargona, a koju je u nas teško prevesti. Stoga ću je u ovom prikazu najčešće koristiti u izvornom obliku - *coaching*. *Coaching* se odnosi na stručno vođenje u definiranju realnih profesionalnih ciljeva, postizanje već definiranih profesionalnih ili organizacijskih ciljeva, stručne podrške i vođenju u uspostavljanju granice između posla i privatne sfere života, te vođenje prilikom donošenja značajnih životnih odluka. Predlažem da se u hrvatskom jeziku umjesto izraza *coaching* koristi složenica *profesionalno usmjeravanje i podrška razvoju stručnjaka*.

² Više o Kolbeovom modelu iskustvenog učenja može se naći u radu K. Urbanc “Supervizija studenata” u knjizi *Supervizija u psihosocijalnom radu* (Ajduković i Cajvert, 2004.).

tanja konferencije su bila koliko smo svjesni tih dilema, kako se s njima nosimo na različitim razinama supervizijskog procesa - u neposrednom odnosu sa supervizantima, u odnosu s organizacijom koja je naručila superviziju, kao članovi supervizijskih udruženja, prilikom vođenja supervizije i prilikom *coachinga*.

Ono što je činilo ovu konferenciju posebnom su bila plenarna predavanja. Naime, plenarna predavanja nisu držali najpriznatiji europski supervizori niti su ona bila posvećena teoriji ili vještinama supervizije, već su se bavila širim socijalnim kontekstom u kojem se odvijaju supervizija ili *coaching*.

Prvo plenarno predavanje održao je Zygmund Bauman, umirovljeni profesor Sveučilišta u Leedsu, Velika Britanija, jedan od najpoznatijih sociologa teoretičara postmoderne. On je oslikao kontekst našeg vremena u kojem je značajno biti slobodan i neovisan, a istodobno odgovoran za druge pri primjeni vrijednosti i osobnih ili/i profesionalnih pravila. U svom izlaganju profesor Bauman je težište stavio na razliku između "solidnog" društva (čvrstog društva) i "fluidnog" društva u kojem trenutno živimo, te na utjecaj druge revolucije u rukovođenju na superviziju i *coaching*. Sadašnje društvo doživljava kao društvo koje je na prijelazu iz "solidnog" društva, u kojem se cijeni lojalnost, čvrste veze među ljudima, predvidljivost i sigurnost u međuljudskim odnosima i svijetu rada, u tzv. "fluidno", odnosno "tekuće" društvo³, koje nema sposobnost zadržati određeni oblik ili strukturu i u kojem su i male promjene dovoljne da ga preoblikuju. Primijenjeno na društvene odnose "fluidno" društvo je dovelo da toga da pojmovi kao *trajnost* i *dugoročnost* gube na značaju, što dovodi do krhkosti ljudskih

odnosa, kratkotrajnih očekivanja zajedničkog djelovanja, povećanog osjećaja nesigurnosti te nejasnoće i nepredvidljivosti u profesionalnom i socijalnom životu. Bauman to povezuje s tzv. *nomadskim kapitalom* i globalizacijom koja je dovela do velike lakoće i brzine seljenja kapitala s jednog na drugi kraj zemaljske kugle. Mogućnost usporavanja te moći kapitala da se brzo seli u područja koja osiguravaju veći profit postala je vrlo mala, a istodobno je nesigurnost zaposlenja na individualnoj razini postala veća. Toj nesigurnosti su izloženi čak i oni na rukovodećim razinama, što je pak dovelo do promjene odgovornosti rukovoditelja i do toga da oni više nisu zainteresirani za ulaganje u suradnike i stabilnost timova. Zbog tih rizika u svijetu rada malo tko ulaže u međuljudske odnose vođene načelima dugoročnosti i trajnosti. U okolnostima u kojima je, npr. u Silikonskoj dolini, najznačajnijem tehnološkom parku, prosječna zaposlenost na nekom radnom mjestu 8 mjeseci, a taj trend je prisutan i u drugim područjima, ulaganje u međuljudske odnose i suradnju je investicija koja se na isplati. Sve se manje koristi fraza "Vidjet ćemo se opet". Naprotiv, pojedinac "vrijedi onoliko koliko vrijedi njegov posljednji projekt", a sve što je ranije učinio ili postigao postaje od drugorazrednog značaja.

Lekcije koje učimo, a koje predstavljaju prikladnu prilagodbu današnjem svijetu rada su: ostavi sve opcije otvorene, nemoj se nikome obvezati na dulje nego što je nužno, lojalnost je smiješna, s ljudima uspostavljaj površne odnose.

No ostaje pitanje na koji način te lekcije iz svijeta rada utječu na društvene odnose u cjelini. Bauman zaključuje da se u modernoj fluidnoj kulturi gubi značaj kulture kontinuiteta, učenja i akumuliranja znanja

³ Za sadašnje globalno društvo Z. Bauman preferira pojam *liquid modernity*, dok neki drugi sociolozi kao npr. N. Thrift koriste pojam *soft capitalisam*. Mislim da pojam koji preferira Z. Bauman bolje predstavlja složenost utjecaja tzv. nomadskog kapitala i "mekog" kapitalizma na međuljudske odnose i društvo u cjelini.

i iskustava - sve je prisutnija kultura diskontinuiteta, zaboravljanja i nepovezivanja. Mobilnost i rizik u svijetu rada je zaštitni znak ovog razdoblja, pri čemu se, po Baumanovom mišljenju, mobilnost koncentrira prema rukovodnom vrhu, a rizik prema rukovodnom dnu hijerarhije. Kakve posljedice imaju te promjene za superviziju? Potreba za supervizijom u njezinoj nadzornoj ili/i edukativnoj ulozi, čiji je cilj razvoj potrebnih znanja, vještina i stavova te kontrola kvalitete rada, sve je manje važna rukovoditeljima. Tržište rada je takvo da se ne isplati ulagati u ljude već se od njih očekuje da znaju i mogu. Nesigurnost radnog mjesta je ono što nadzire ljude. No istodobno *coaching* postaje sve značajniji upravo zbog toga što je usmjereniji na menadžere. Razvojno-integrativna supervizija ostaje u području pomažućih profesija, ali sve više postaje odgovornost pojedinog stručnjaka, budući da mu omogućuje da bude konkurentniji na tržištu rada, jer tako "više zna i može". Iako je supervizija nužna, ona ulazi u područje pregovaranja poslodavaca i zaposlenih, kao i drugi aspekti radnog ugovora, i sve češće se odvija izvan organizacijskog okruženja.

Zygmund Bauman se na kraju svog izlaganja osvrnuo na kartice s vrijednostima kojima je započela konferencija. Po njemu je ključno pitanje kako u današnje vrijeme "pomiriti" te ponuđene vrijednosti koje su neupitni standardi ljudskog djelovanja. Smatra da je to u današnje vrijeme nemoguće, ali da se treba truditi i prihvatiti da ih možda ne možemo sve pomiriti u isto vrijeme. Pritom naglašava našu osobnu odgovornost za to jer, kako kaže: "Odgovornost je ili osobna ili je nema".

Druga "veza" s teorijom je bilo predavanje Petera Heintela, profesora filozofije i grupne dinamike na Sveučilištu u Klagenfurtu, Austrija. Posebno je zanimljivo da on, koji je bazično obrazovan kao filozof, radi kao konzultant u mnogim organizaci-

jama i korporacijama u Austriji, Njemačkoj i Švicarskoj. Naglasio je da u vremenima kao što je ovo, koje označavaju nesigurnosti i brze promjene, supervizori i savjetnici stručnjaka trebaju posvetiti puno pozornosti etici i vrijednostima profesionalnog djelovanja. Naime, vrijednosti koje predstavljaju dobre standarde djelovanja stvaraju ljudi i stoga se mogu napraviti i pogreške u njihovom definiranju i primjeni. Definiranje i svijest o našim vrijednostima nam u nesigurnim vremenima daje više osobne sigurnosti. Pritom je jedan od naših ključnih izazova usporiti vrijeme, odnosno naći vremena da si postavimo pitanje "Da li zaista želim raditi to što radim?" ili "Koju svoju vrijednost ću ostvariti, a koju možda dovesti u pitanje ovim svojim djelovanjem?" Dakle da reflektiramo o svom radu. Pritom neke ishode možemo anticipirati, a nekih postavimo svjesni tek kad se pojave problemi. I on se vraća na pitanje osobne odgovornosti za izbore, s obzirom na to da su, po njegovom mišljenju, mnoge velike institucije i ideologije izgubile vrijednosni autoritet i poštovanje. Naglašava da supervizori, budući da dolaze u dodir s ljudima i povezuju ih na dubljoj razini, trebaju dobro znati raditi s kontradikcijama na vrijednosnoj razini koju donose izbori kako iz pozicija klijenta tako i službe i organizacije, jer se te kontradikcije nalaze u suštini mnogih sukoba. Po njegovom mišljenju svatko od nas treba naći svoje rješenje kontradikcija sistema, pri čemu supervizija ima značajnu ulogu mjesta koje daje prostor i vrijeme. Svoje izlaganje završio je Kantovim "Usudi se misliti!".

Tijekom konferencije, pogotovo u radu diskusijsko-iskustvenih grupa, dosta pozornosti se posvećivalo definiranju sličnosti i razlika između supervizije i profesionalnog usmjeravanja i podrške razvoju stručnjaka (*coachinga*). Kroz raspravu je bilo sve jasnije da će u fluidnom društvu *coaching* imati sve veći značaj. Naime, radi

se u profesionalnom kontaktu koji je vremenski ograničen, usmjeren cilju, sadržaju više nego odnosu, individualiziran. Zadatak *coachinga* je proizvesti jasno prepoznatljiv rezultat na osobnoj ili/i organizacijskoj razini. Nasuprot tome supervizija je proces koji pretpostavlja dulje trajanje (6 i više mjeseci), razvija osjećaj sigurnosti i pripadanja grupi, usmjerena je na odnose, pomaže pri produbljivanju različitih unutarnjih mehanizama koji utječu na odnos klijent - stručnjak, te tako posredno pridonosi kvaliteti i efikasnosti usluga. Dok *coaching* pomaže stručnjacima da bolje zadovolje u ulozi koja je definirana organizacijskom strukturom i jasno je postignuću usmjeren proces, supervizija je više reflektivan proces u kojem se istražuju osobne prepreke i otpori u radu s nekim klijentom ili skupinom klijenata. Polazeći od toga, u superviziji je prisutniji terapijski aspekt (iako ponovo naglašavam da supervizija nije terapija), a u *coachingu* razvoj potencijala. To, naravno, ne isključuje da se u superviziji razvijaju potencijali, a i da *coaching* ima terapijski učinak. Razliku *coachinga* u odnosu na superviziju je dobro oslikala jedna polaznica konferencije riječima: “*Coaching* je vremenski kraći, ali zato puno skuplji”.

Ilustrirajmo sličnosti i razlike supervizije i *coachinga* primjerom. Voditelj nekog tima se može obratiti stručnjaku za *coaching* da mu pomogne postići bolju efikasnost tima, odnosno da djelotvornije vodi tim. Zajedno s *coachom* će (re)definirati svrhu i ciljeve tima, uloge unutar njega te ulogu tog tima u organizaciji. Nakon toga će ga *coach* voditi i savjetovati kako da postigne te ciljeve - koliko vremena treba posvetiti međuljudskim odnosima i na kakav način, kako poboljšati organizaciju rada u timu, koja dodatna znanja iz područja rukovođenja i komunikacije treba usvojiti i slično. Usluge *coacha* će biti vrlo individualno primjerene mogućnostima i potrebama tog konkretnog voditelja tima i vremenski ograničene postizanjem prethodno

definiranih ciljeva njihovog rada. Ukoliko se voditelj tima obrati stručnjaku za timsku superviziju, pokrenut će se proces u kojem će zajedno sudjelovati svi članovi tima uključujući i voditelja, zajednički će definirati ciljeve i trajanje timske supervizije, a usmjerenost na odnose i dinamiku u timu će biti značajna.

I na kraju još nekoliko riječi o tome kako je Hrvatska bila zastupljena na ovoj konferenciji. Od ponuđenih 19 radionica stručnjaci iz Hrvatske su vodili dvije. Jasenka Pregrad je vodila radionicu “Cilju usmjerene potrebe nasuprot procesu orijentirana supervizija” u kojoj je kontekstualizirala superviziju, koja je primarno orijentirana na proces, potiče razvoj reflektirajućeg praktičara koji nema obvezu neposredne primjene uvida u praksi (*prema definiciji ANSE*), te daje rezultate na dugu stazu. Promatrala je to u kontekstu zemalja u tranziciji u kojima je, zbog prvobitne akumulacije kapitala, težište na rezultatu i postizanju kratkoročnih ciljeva. Tijekom radionice je problematizirala (1) na koji način u takvom kontekstu prepoznati i zadovoljiti potrebe te predrasude svih uključenih - supervizantata, supervizora i rukovoditelja, odnosno organizacija, te (2) kako razviti i širiti profesionalnu superviziju tako da se zadrži posvećenost njezinim temeljnim načelima samo-reflektiranja i učenja kroz iskustvo, a da se istodobno zadovolje cilju usmjerene potrebe korisnika. Rasprava na radionici je pokazala da težnja za brzim rezultatom nije specifičnost samo zemalja u tranziciji, nego i razvijenih europskih zemalja, a da se potencijalnim korisnicima (supervizantima i njihovim rukovoditeljima) mogu približiti ciljevi i učinak supervizije ukazujući na sljedeće *differentiae specifica*: Učimo da bismo znali, stječemo vještine da bismo bili vješti, superviziramo se da bismo postali kompetentni.

Drugu radionicu pod nazivom “Međukulturalni izazovi razvoja supervizije

socijalnog rada u zemljama u tranziciji” su vodile Marina Ajduković (Sveučilište u Zagrebu) i Lilja Cajvert (Sveučilište u Göteborgu, Švedska). U radionici su naglasi- le vrijednosne izazove prijenosa znanja i vještina supervizije socijalnog rada iz Švedske, zemlje s dugom tradicijom supervizije i socijalnog rada koja se temelji na načelima osnaživanja, u zemlje koje nemaju tradiciju supervizije i koje su na počecima reforme sustava socijalne skrbi u skladu sa suvremenim poimanjem socijalnog rada kao što je Hrvatska.

Sadržaj i način rada tijekom konferencije naveli su polaznike na odmak od tehnika i vještina supervizijskog rada i sagledaju superviziju i *coaching* iz jedne nove, šire društvene perspektive. To je dodatno potvrdilo značaj izbora vrijednosti i vrijednosnih dilema kao teme konferencije. Poruka tog skupa je da su ograničenja supervizije zadana društvenim okvirom, te da supervizori ne smiju ući u zamku onipotentnosti, jer je supervizija svrsishodna i djelotvorna tek u određenom društvenom kontekstu.

Svijest o društvu koje se brzo mijenja i u kojem je zahtjev za djelotvornošću sve prisutniji postavila nam je nekoliko značajnih dilema koje su od neposredne važnosti za uvođenje i razvoj supervizije u Hrvatskoj. Moguća dilema je npr. u kojem smjeru se dalje razvijati - u smjeru supervizije ili *coachinga*? Osobno smatram da to nije prava dilema, jer supervizija i *coaching*, iako se koriste istim ili sličnim tehnikama i vještina- ma rada, zadovoljavaju različite potrebe korisnika. Dakle, trebaju se razvijati istodobno, ali i zajednički. U skladu s tim je i naziv naše strukovne udruge *Hrvatsko udru- ženje za superviziju i organizacijski razvoj*. Druga je dilema hoće li razvojno-integrati- vna supervizija u bliskoj budućnosti ostati “profesionalni luksuz” ili će biti prepoznata kao profesionalna potreba, koja dugoročno osigurava kvalitetnu uslugu korisnicima so-

cijalnog rada i podiže učinkovitost djelatno- sti. S obzirom na to da taj pristup superviziji zahtijeva vrijeme i prostor za reflektiranje o svakodnevnom djelovanju i praksi te razvoj stručnjaka kao profesionalne osobe, postavljam pitanje hoće li donositelji odluka, koji trenutno ne pokazuju spremnost za razvoj strategije dugoročnog ulaganja u ljudske resurse, prepoznati da se bez takvog ula- ganja dovodi u pitanje djelotvornost i kva- liteta usluga na dugu stazu. Treća dilema je kako u razdoblju globalizacije i zahtjeva Svjetske banke za smanjivanjem izdvaja- nja za socijalne usluge postići neovisnost i odgovornost stručnjaka u sustavu socijalne skrbi za sebe i svoje postupke onako kako o tome govori Zygmund Bauman. Hoće li to ostati samo privilegij intelektualne elite ili će procesi decentralizacije i reforme soci- jalnih službi pridonijeti porastu neovisnosti i odgovornosti i korisnika i stručnjaka? Na- ime, supervizija neposredno podrazumijeva određene troškove i traži vrijeme, a njezina dobit se vidi tek na dugu stazu.

Tijekom ove konferencije postala sam svjesna da je nedvojbeno, iako smo tek stvorili pretpostavke uvođenja razvojno- integrativne supervizije u sustav socijalne skrbi, da njezin daljnji razvoj ovisi s jedne strane o društvenom razvoju i preobrazbi sustava socijalne skrbi, ali i o individual- nom djelovanju svakog od nas i odgovor- nosti za zastupanje svojih profesionalnih potreba i dobrobiti klijenta. Pritom želim naglasiti da tu odgovornost imaju i kreatori socijalne politike, i donositelji odluka na razini državnih tijela i praktičari u svom sva- kodnevnom djelovanju. I nitko od njih nije nje oslobođen zbog ponašanja onog drugog. Stoga ću završiti ovaj prikaz spomenutom rečenicom Zygmunta Baumana: “Odgovornost je ili osobna ili je nema”.

Marina Ajduković