

Bernd Jansen

Supervizija besimokančioje organizacijoje

Supervizija – būtinas organizacijų ir profesionalių darbuotojų palydovas socialiniame darbe

Santrauka

Supervizija arba kokybinis kaučingas apibūdinami kaip viena iš sąlygų, skatinančių socialinį darbą dirbančias organizacijas imtis būtinų pokyčių ir būti nuolatos pasirengusioms prisitaikyti prie kintančių reikalavimų. Dažnai supervizija yra vienintelė vieta, kurioje organizacijos save reflektuoja.

Pranešimas buvo parengtas tarptautinei konferencijai „SOCIAL WORK FOR SUSTAINABLE SOCIAL DEVELOPMENT“, kuri 2012 m. rugsėjo 27-29 dienomis vyko Vytauto Didžiojo universitete, Kaune, Lietuvoje.

Pranešimas buvo skaitomas anglų kalba. Anglišką teksto versiją rasite mano internetinėje svetainėje.

Supervizija

Kalbant su potencialiais klientais apie superviziją, neretai susiduriama su nuomone, dėl kurios nemenka kaltės dalis tenka patiems supervisoriams, mat supervizija suprantama kaip vienas iš daugelio kitų galimų metodų, skirtų padėti tiems, kurie socialiniame darbe nesusitvarko su savimi, klientais arba organizacijos sąlygomis. Tuomet supervizija tampa savotiškomis „remonto dirbtuvėmis“ tiems, „kuriems to reikia“. Tokiais atvejais prireikia dar ir psichologijos, kad tam tikroje erdvėje galima būtų kalbėti – dažniausiai be jokių pasekmių – apie viską. Supervizija visuomet rekomenduojama ir tuomet, kai vidinių konfliktų simptomai visų pirma pasireiškia profesinėje veikloje.

Ir iš tiesų, į minėtas ir panašias temas prasminga gilintis supervizijoje. Tokio pobūdžio supervizija padeda pavieniams socialiniams darbuotojams ir jų komandoms įgyti naujų kompeten-

cijų ir išsaugoti turimas. Tam egzistuoja ir alternatyvos, pvz. kvalifikacijos tobulinimas, terapija, savęs patyrimas ir kt.

Jeigu supervizijos reikšmę išplėsimė, apibrėždami ją kaip paslaugą, skirtą organizacijoms, teks pasigilinti į prasminį ryšį tarp organizacijos – čia turima galvoje socialinį darbą dirbanti organizacija – ir supervizijos. Aš norėčiau šį supervizijos apibrėžimą vienu žodžiu papildyti: „**Supervizija – tai būtina paslauga, skirta organizacijoms!**“

Organizacijų nepakankamumas

Socialinį darbą dirbančios organizacijos yra pagal savo prigimtį nepakankamos. Greta šio natūralaus nepakankamumo socialiniame darbe (ir ne tik šioje srityje) dar susiduriame ir su organizacijomis, kurioms yra prastai vadovaujama, kurios yra nepakanka-

mai struktūruotos arba kuriose vyrauja netinkamas požiūris į savo tiesiogines užduotis bei savo klientų specifiką. Tą derėtų paaiškinti detaliau. Pradėkime nuo teiginio apie natūralų arba sisteminį nepakankamumą:

Natūralus arba sisteminis nepakankamumas

Socialinio darbo bei visų kitų su vidine bei išorine žmonių dinamika susijusių darbo sričių veiklai būdinga tai, jog ji vyksta įtampų lauke ir atviraime procese, pasižyminčiame laikiniais tikrumo tarpsniais. Kitaip tariant, nors spręstinios problemos ir turi tam tikrų struktūrinių panašumų, tačiau kiekviena pagalba visuomet yra individuali, nulemta daugybės dinamiškų sąlygų veiksmų. Geras socialinis darbas remiasi suvokimu, jog pagalba generuojama įtampų lauke, kuris, būdamas atvira sistema, yra ne tik tam tikros priemonės objektu, bet ir veikiančiu subjektu, per socialinį darbuotoją sąveikaujančiu su organizacija ir keliančiu jai iššūkius. Tai – viso labo mikroprocesai, tačiau visi drauge jie vėl ir vėl meta iššūkį organizacijoje įsivyravusiam tikrumui bei sąstingui ir skatina jį naujai persiorientuoti.

Profesinis pagalbos santykis susieja asmenis, kurie tuo pačiu yra ir funkcijų vykdytojai, su pagalbos gavėjais, kurie, vedini savo specifinių problemų, su šiais asmenimis susitinka jų organizacijos aplinkoje su atitinkamomis išorinėmis sąlygomis. Palankiu atveju šioje sudėtingoje situacijoje išsirutulioja sėkmingas socialinis darbas. Tam, kad tai įvyktų, būtina, jog organizacija suvoktų save kaip besimokančią organizaciją ir į savo struktūros, kultūros bei pasiūlos tikrumą žvelgtų kaip į laikiną ir nepakankamą, kuris, pasitelkiant į pagalbą refleksiją ir patirties analizę, neišvengiamai privalo vystytis.

Tokiems procesams reikalinga organizacijoje vieta, kurioje būtų galima reflektuoti bei apsvarstyti patirtį. Būtent supervizija ir suteikia tam reikiamą erdvę.

Jeigu organizacijos suvoktų save kaip besimokančias organizacijas ir sukurtų tam reikiamas struktūras, galėtume pasidžiaugti šio požiūrio nulemta socialinio darbo kokybe. Deja, iki šio rojus mums, ir ne tik Lietuvoje, dar labai toli.

Dirbtinis nepakankamumas

Organizacijos dažnai pasirodo esą sustabarėjusios, nelanksčios ir vadovaujasi netinkamu požiūriu į savo tiesiogines užduotis. Joms yra prastai vadovaujama. Užuoat skatinus organizacijose komunikaciją, pastarajai neretai užkertamas kelias. Konfliktai, paslaptys, tabu, baimė ir valdžia verčia praktinį socialinį darbą atliekančius darbuotojus prisitaikyti ir šie, tiesiogiai bendraudami su savo klientais, mėgina organizuoti jiems pagalbą ribotomis, neoptimaliomis priemonėmis. Praktinio darbo galimybių ribotumas nėra organizacijoje tematizuojamas, iš to nesistengiama pasimokyti. Todėl socialiniai darbuotojai ir kitų giminingų profesijų atstovai į savo organizaciją dažnai žiūri skeptiškai, sąveikoje su klientais išryškėjusius trūkumus jie dažniausiai supranta kaip savo pačių trūkumus, kuriuos jie patys privalo kompensuoti. Akivaizdu, jog tokie procesai sunkia našta užgula socialinių darbuotojų pečius, kenkia jų psichologinei savijautai ir sveikatai.

Galbūt visi paminėti dalykai tėra antiinstituciniai stereotipai? Ne, tai – pranešimui skirtu laiku nulemtas glaustas patirties apibendrinimas, pateiktas vyresnio amžiaus konsultanto, kuris daugybę savo profesinės veiklos metų paskyręs darbui su organizacijomis, turėjo galimybę jas stebėti bei suprasti. Tiesa, tikrovė yra

daug įvairesnė, joje gausu tarpinių formų. Neretai pasitaiko, jog viename tos pačios organizacijos padalinyje galima aptikti besimokančios organizacijos apraiškas, o kitame – atkaklų pasipriešinimą patirčiai.

Lietuvos ypatybės

Mano patirtis yra vokiška, tačiau čia aš kreipiuosi į savo kolegas Lietuvoje. Tad kyla klausimas, ar galiu pasakyti kažką, kas galėtų būti naudinga Lietuvos socialiniam darbui?

Jau daugiau nei dešimtmetį aš lydžiu Kaune supervizorių rengimo ir supervizijos vystymo bei institucionalizavimo procesą. Aptarinėjęt supervizorių pristatomus atvejus turiu galimybę šiek tiek susipažinti su klausimais, liečiančiais čionykštį socialinį darbą, darbuotojus bei organizacijas. Štai keletas mano pastebėjimų:

Dažnai socialinis darbas vystomas finansiškai remiamų projektų rėmuose. **Organizacija dažnai atsiranda jau praktinės socialinio darbo veiklos eigoje.** Todėl ji dar neturi tradicijų ir nėra susikūrusi savo gyvenimo. Tokios organizacijos yra skirtos tam tikrai užduočiai atlikti ir yra laikinos, kaip ir jas remiantys projektai. Minėtų organizacijų formos pasižymi minimalia struktūra, funkcionalumu ir yra įtakojamos praktinio socialinio darbo. Šis procesas nulėmė unikalią socialinių darbuotojų kompetenciją: jie ne tik kompetentingai intervenuoją, sprendžiant socialines problemas, bet ir išradingai kuria tam tikroms užduotims pritaikytas organizacijos formas. Jie žino, jog organizacija ir darbas su klientais yra neatsiejami dalykai ir niekas jiems šio proceso nereguliuoja, jie patys jį reguliuoja. Šioji kompetencija galėtų tapti išskirtiniu Lietuvos socialinių darbuotojų požymiu tarptautiniame moksliniame bendradarbiavime. Šalys, kuriose socialinis darbas yra dar tik vystomas ir kuriamos

organizacijų formos, galėtų čia pasimokyti. Praeitais metais mes su Lietuvos specialistais aptarėme šią perspektyvą.

Lietuva – tai šalis su ilga istorija, kuri, deja, yra ir buvimo svetimos valstybės valdžioje istorija. Užimtos, svetimos valstybės valdomos šalys atspindi šią valdžios formą savo organizacijose. Lietuvoje man dažnai teko susidurti su „dviejų tiesų sistema“, kuomet taikstomasi su tariamai griežtomis institucijų ir organizacijų taisyklėmis, tuo pačiu išsaugojant šių taisyklių nepalietą vidinę nepriklausomybę ir laisvę. Abi šios būsenos egzistuoja viena greta kitos, apie jas nėra kalbama, ir jos vis dar tebėra gyvybingos. Štai nedidelis to pavyzdys: kartą instituto koridoriuose mes drauge su viena Lietuvos dėstytoja sutikome amerikiečių mokslininką, kuris neklaustas man paaiškino, jog jis esąs Lietuvos socialinio darbo „išradėju“. Šiam nuėjus, aš pasiteiravau savo kolegės, ar tai tiesa ir ji man atsakė: „Mes leidžiame jam taip manyti!“. Akivaizdu, jog tokia pozicija netarnauja tiesai, jog konflikto su institucija vengianti vidinė nepriklausomybė mokymąsi tik apsunkina arba padaro jį visiškai neįmanomu. Besimokančios organizacijos – tai organizacijos, kuriose yra ginčijamasi. Nebyli vidinė laisvė, lydima apsimestinio arba nepriekaištingo išorinio prisitaikymo – tai konfliktų sprendimo strategija, kuri neleidžia mokytis nei pačioms organizacijoms, nei jų viduje arba tam trukdo.

Daugelis Lietuvos socialinio darbo srityje (ir ne tik joje) veikiančių organizacijų yra **pabrėžtinai hierarchiškos, o jų nefunkcionalios valdžios simbolika trukdo joms vystytis.** Aptarinėjęt supervizijoje atvejus dažnai atsiskleisdavo beprasmės valdžios struktūros. Nemažos įtakos tam turi nepakankamas lyčių lygybės įsivymimas. Kalbant konkrečiai,

gana dažna situacija, kai organizacijoms vadovauja nelankstūs vadovai – vyrai, o iš tiesų organizacijos laikosi ant lankščių, daug dirbančių, koncepcijas kuriančių jų pavaduotojų – moterų pečių. Švietimas ir stiprėjanti lyčių savimonė padės šias struktūras suardyti. Tačiau tai gali pavykti tik atviroje diskusijoje.

Supervizija besimokančioje organizacijoje

Štai ir priėjome prie supervizijos temos, kurią aš apibrėžiau kaip būtiną paslaugą, skirtą organizacijoms!

Supervizija, t.y. supervizoriai ir supervizorės, yra pajėgi suprasti šį neišvengiamą tarp organizacijos, socialinio darbuotojo ir kliento egzistuojančių tarpusavio sąsajų kompleksškumą, kuriame organizuojama bei formuojama pagalba, ji geba užimti tame konsultacinę poziciją ir drauge su kitais profesionaliais konsultacinio proceso dalyviais kurti veiksmų strategijas.

Galbūt man paprieštarausite, jog tą patį gali ir kiti konsultantai. Aš taip nemanau! Imkim pavyzdžiu **organizacijų vystymą** ir konsultavimą: čia dažnai ieškoma ekonominiu požiūriu idealaus organizacijos varianto. Dėl to organizacijoje dažnai atsiranda procesai ir struktūros, nederantys su joje dirbančiais žmonėmis ir jų funkcijomis, kuriems jie iš tiesų turėtų būti naudingi. Tokiam organizacijos vystymui, kuris drauge su jos dalyviais būtų suinteresuotas sukurti atvirą besimokančią organizaciją, reikalinga supervizija, kadangi šioji yra orientuota į ilgalaikį rezultatą. Supervizija yra reikalinga tuomet, kai mokymosi procesą būtina nuolat atnaujinti. Egzistuoja dar ir kita konsultavimo forma - **kaučingas**. Idealiai variante tai yra vadovams skirtas elgsenos būdas, kurio jie gali išmokti supervizijoje. Kaip konsultavimo

forma kaučingas nesigilina į kompleksiškas tarpusavio sąsajas, o apsiriboja tiesioginiais efektyviais veiksmais, kurių poveikis yra trumpalaikis. **Kvalifikuotas kaučingas** yra sudėtinė supervizorių kompetencijos dalimi, pabrėžiančia, jog supervizija yra orientuota į sprendimą. Ar galima tai laikyti **kvalifikacijos tobulinimu**? Taip. Norint kvalifikacijos tobulinimo rezultatus integruoti į kasdienį gyvenimą, supervizija reikalinga kaip vieta, kurioje bendro pobūdžio žinios pritaikomos konkrečiai situacijai, atsižvelgiant į asmenis bei organizacijos struktūrą.

Supervizija nėra metodas, tai yra paslauga, kuri vystosi dialoge su ja užsakiusia organizacija. Šiame dialoge parenkamos supervizijos formos, pagrindinės temos, aptarimo vieta ir laikas, derantys su organizacijos klausimais. Supervizijos ir joje dalyvaujančių asmenų dėka organizacijoje dažniausiai pirmą kartą atsiranda erdvė, suteikianti organizacijai mokymosi galimybę. Tik tas, kuris geba pats save apsvarstyti, yra pajėgus mokytis ir tobulėti. Tas pat pasakytina ir apie organizacijas.

Supervizija suteikia erdvę, kuri padeda mokymuisi, vykstančiam greta nuolatinio tiesioginio problemų sprendimo skubos, tobulinti organizaciją. Supervizijos turinį apsprendžia jos dalyvių klausimai bei problemos. Šie klausimai analizuojami, atsižvelgiant į organizacijos, dalyvaujančių asmenų, jų funkcijų ir klientų dinamikos kompleksškumą. Galiausiai, reflektavę klausimų kompleksškumo susiaurinimą, supervizijos dalyviai susitaria dėl veiksmų krypties.

Supervizijai reikia atviros diskusijos ir produktyvaus ginčo bendroje sprendimų paieškoje. Čia susikuria kultūra, kuri daugelyje organizacijų nėra savaime suprantamu dalyku nepaisant to, kad ji yra būtina sąlyga, siekiant kokybės.

Supervizija padeda išspręsti klausimus, kadangi jų sprendime dalyvauja visi organizacijos nariai. Besimokančių organizaciją laiduoja ne pavieniai autokratiški vadovai, o plokščios hierarchijos ir platus tarpprofesinis bendradarbiavimas.

Supervizija tarnauja švietimui ir yra jam atsakinga. Ji paskatina atvirą komunikaciją ir ją saugo.

Lietuvoje

Šiuo metu Lietuvoje yra jau nemažas skaičius kvalifikuotų supervizorių, įgijusių savo kvalifikaciją ne trumpuose seminaruose, o ilguose ir intensyviuose mokymosi procesuose, vadovaujantis pagrindiniais supervizijos principais. Šis mokymasis truko daugiau nei dvejus metus, o įgytos žinios yra nuolatos atnaujinamos kontrolinėse supervizijose. Taigi yra visos sąlygos pradėti arba tęsti bendrą socialinio darbo organizacijų bei institucijų ir Lietuvos supervizorių mokymosi procesą.

Džiaugiuosi, kad ateinančiomis dienomis galėsime drauge planuoti dar vieną, jau trečią supervizorių rengimo kursą. O visiems klausiusiems noriu padėkoti už dėmesį.