

UNIVERZITET U BEOGRADU
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA

Iva M. Branković

**UTICAJ GLEDIŠTA RELEVANTNIH AKTERA
NA SADRŽAJ I CILJEVE SUPERVIZIJE U
SOCIJALNOM RADU U REPUBLICI SRBIJI**

doktorska disertacija

Beograd, 2024

**UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF POLITICAL SCIENCE**

Iva M. Branković

**INFLUENCE OF RELEVANT
STAKEHOLDERS' ATTITUDES ON
CONTENT AND GOALS OF SOCIAL WORK
SUPERVISION IN REPUBLIC OF SERBIA**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2024

Mentor: prof. dr Miroslav Brkić, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka

Članovi komisije:

Datum odbrane: _____

Izjava zahvalnosti

Pre svega, veliko hvala mentoru profesoru Miroslavu Brkiću, koji je bio prisutan svih ovih osamnaest godina, od izrade diplomskog rada na temu vođenja slučaja do doktorata na temu supervizije. Hvala za strpljenje, ažurnost i podsticaj, a posebno za empatičnu konfrontaciju, koja je neophodna za refleksiju i kritičko mišljenje.

Hvala Nadi Šarac i Žiki Gajiću iz Republičkog zavoda za socijalnu zaštitu, koji su imali poverenja u mene i omogućili mi, ne samo da otkrijem priču o superviziji, nego i da učestvujem u njenom uvođenju u centre za socijalni rad. Nadi Šarac posebno hvala za učenje po modelu, jer mi je iz pozicije rukovodioca omogućila da osetim šta znači imati neposrednu podršku u radu, ali i poverenje i podsticaj za autonomno promišljanje, donošenje odluka i akciju.

Hvala profesorki Jasni Veljković, mentorki tokom izrade master rada na temu supervizije i profesionalnog izgaranja. Pored toga što mi je pomogla da nastavim akademsko usavršavanje u oblasti koju sam toliko zavolela, otvorila mi je nove perspektive i zahvaljujući višegodišnjem psihodramskom iskustvu, omogućila da bolje razumem grupne procese u superviziji.

Malo je reći hvala mojim prijateljima i porodici. Velika je privilegija imati ljude, kao što su Mia Popić i Dušan Stojanović, koji su iz doktorske "zone narednog razvoja" zdušno podržavali ovaj prilično usamljeni poduhvat. Hvala roditeljima i sestrama, jer su s ljubavlju tolerisali moje: "ne mogu, moram da završim doktorat" nekoliko godina duže nego što sam obećavala.

Na kraju, najdublja zahvalnost ide svim koleginicama i kolegama iz sistema socijalne zaštite, koji ostaju i opstaju u profesiji koja postaje sve kompleksnija, a posebno hvala direktnim učesnicama i učesnicima u istraživanju. Hvala za informacije o superviziji, ali i za nadu u unapređenje prakse socijalnog rada, i uverenje da samo zajedno, u sinergiji nauke i struke, možemo nešto i da učinimo po tom pitanju.

Uticaj gledišta relevantnih aktera na sadržaj i ciljeve supervizije u socijalnom radu u Republici Srbiji

Sažetak

Supervizija je integralni deo prakse socijalnog rada, koji podrazumeva praćenje i unapređenje kvaliteta stručnog rada, refleksiju nad iskustvom i podršku ličnom i profesionalnom razvoju stručnih radnika. Supervizija u socijalnom radu u Srbiji postoji od 2008. godine kada je uvedena u centre za socijalni rad zajedno sa novim pristupom u radu, vođenjem slučaja. Iako malobrojna istraživanja ukazuju na to da se supervizija ne sprovodi na način da u potpunosti odgovara potrebama voditelja slučaja i ne ostvaruje svoju svrhu u centrima za socijalni rad, detaljnija analiza načina na koji se sprovodi kao ni faktora koji utiču na njen kvalitet do sada nije obavljena. Istraživanje ima za cilj razumevanje načina na koji se supervizija u centrima za socijalni rad sprovodi, kao i analizu uticaja koji na njeno oblikovanje imaju stavovi relevantnih aktera koji posredno ili neposredno učestvuju u njenoj primeni. U istraživanju je korišćena kvalitativna metodologija zasnovana na teorijskim pretpostavkama socijalnog konstruktivizma i sistemske teorije. Iz ovih perspektiva supervizija se posmatra kao socijalni konstrukt koji nastaje u interakciji između relevantnih aktera u sistemu socijalne zaštite. Kao direktni relevantni akteri prepoznati su voditelji slučaja, rukovodioci i supervizori u centrima za socijalni rad, dok su indirektni predstavnici zavoda za socijalnu zaštitu, donosioca odluka i akademske zajednice. Stavovi relevantnih aktera odnose se na njihovo razumevanje supervizijskog procesa, ali i svrhe, ciljeva i funkcija supervizije. Osnovna hipoteza na kojoj je istraživanje zasnovano je da oni predstavljaju veoma važne uticaje koji oblikuju superviziju i zbog kojih se ona ne sprovodi u potpunosti ni sa normativnim okvirom ni sa obaveznim programom za obučavanje supevizora. Istraživanje je obavljeno putem dubinskih polustrukturiranih intervju a na uzorku od 60 ispitanika, od toga 52 iz centara za socijalni rad i 8 iz zavoda za socijalnu zaštitu, ministarstva nadležnog za socijalnu zaštitu i visokoškolskih ustanova koje obrazuju socijalne radnike. Među učesnicima centara za socijalni rad bilo je 14 supervizora, 18 voditelja slučaja i 20 predstavnika menadžmenta. Nalazi istraživanja pokazali su da se supervizija u centrima za socijalni rad samo formalno odvija u skladu sa normativnim okvirom kojim je propisana, kao i da izostaje strukturiran pristup u radu na razvoju kompetencija i osnaživanju voditelja slučaja. Ipak, nalazi pokazuju i da je, iako nepotpuna, supervizija itekako značajna voditeljima slučaja, jer im omogućava ključno važnu stvar, a to je – podrška u neposrednom radu na predmetima. Nalazi pokazuju i da su potrebe za podrškom voditelja slučaja konstruisane u kontekstu. Naime, tokom analize dektovano je nekoliko narativa pristunih u organizacijoj kulturi centara za socijalni rad koji direktno doprinose prioritizaciji forme i procedura, nad razvojem i refleksijom. S obzirom da su slični narativi prepoznati i na nivou donosioca odluka i zavoda, ključni zaključak istraživanja je da za kvalitet supervizije nisu ključni pojedinačni faktori kao što je nedostatak kadrova u sistemu socijalne zaštite ili nedovoljne kompetencije supervizora za pružanje supervizijske podrške. Način na koji se supervizija odvija i kao takva velikim delom odgovara zaposlenima u centrima za socijalni rad, nastao je u međudejstvu više faktora koji se moraju preispitivati i u odnosu na koje se moraju planirati dugoročna sistemska rešenja na mikro, mezo i makro nivou sistema socijalne zaštite.

Ključne reči: supervizija, centri za socijalni rad, svrha, ciljevi i funkcije supervizije, stavovi relevantnih aktera

Naučna oblast: političke nauke

Uža naučna oblast: teorija i metodologija socijalnog rada

Broj upisa: 1184

UDK broj: 364:070.3(316.344.7:497.11

Influence of relevant stakeholders' attitudes on content and goals of social work supervision in Republic of Serbia

Abstract

Supervision is an integral part of the practice of social work, and it includes monitoring and improving the quality of professional work, reflection on experience and support for the personal and professional development of professionals. Supervision in social work in Serbia has existed since 2008, when it was introduced in centers for social work together with a new approach to work, case management. Although few studies indicate that supervision is not carried out in a way that fully meets the needs of case managers and does not achieve its purpose, a more detailed analysis of the way it is carried out as well as the factors that influence its quality has not been carried out so far. The aim of the research is to understand the way in which supervision is carried out in centers for social work, as well as to analyze the influence of the attitudes of relevant stakeholders who directly or indirectly participate in its implementation. Qualitative methodology was used for the research, based on the theoretical assumptions of social constructivism and systemic theory. From these perspectives, supervision is viewed as a social construct that arises in the interaction between relevant stakeholders in the social protection system. Case managers, managers and supervisors in centers for social work are recognized as direct relevant stakeholders, while indirect representatives are the institute for social protection, decision-makers and the academic community. The views of the relevant stakeholders refer to their understanding of the supervision process, but also the purpose, goals and functions of supervision. The basic hypothesis on which the research is based is that they represent very important influences that shape supervision and because of which it is not fully implemented either with a normative framework or with a mandatory program for training supervisors. The research was conducted through in-depth semi-structured interviews with a sample of 60 respondents, of which 52 were from centers for social work and 8 from the institute for social protection, the ministry responsible for social protection and higher education institutions that educate social workers. Among the participants from the centers for social work were 14 supervisors, 18 case managers and 20 management representatives. Research findings have shown that supervision in centers for social work only takes place formally in accordance with the normative framework by which it is prescribed, as well as that there is a lack of a structured approach in the development of competences and empowerment of case managers. However, the findings also show that, although incomplete, supervision is very important to case managers, because it provides them something crucially important – support in direct case work. The findings also show that case managers' support needs are constructed in context. Namely, during the analysis, several narratives present in the organizational culture of centers for social work were recognized, which directly contribute to the prioritization of form and procedures, over development and reflection. Given that the similar narratives are recognized at the level of decision-makers and institutes, key conclusion of the research is that individual factors such as the lack of personnel in the social protection system or insufficient competences of supervisors to provide supervisory support are not crucial for the quality of supervision. The way in which supervision is implemented, and as such largely corresponds to the needs of employees in social work centers, was created in the interplay of several factors that must be reviewed and in relation to which long-term systemic solutions must be planned at the micro, meso and macro level of the social protection system.

Key words: supervision; centres for social work; purpose, goals and functions of supervision; relevant stakeholders

Scientific field: political sciences

Scientific subfield: theory and methodology of social work

UDC number: 364:070.3(316.344.7:497.11)

Sadržaj

Izjava zahvalnosti.....	iv
Sažetak.....	v
Abstract.....	vi

Deo I - Teorijsko-metodološke osnove

1. Uvod.....	1
1.1. Predmet i ciljevi istraživanja.....	1
1.2. Naučni i društveni značaj istraživanja.....	2
1.3. Hipotetički okvir.....	3
2. Teorijske osnove istraživanja	3
2.1. Sistemska teorija i socijalni rad	4
2.2. Socijalni konstruktivizam i socijalni rad	6
3. Supervizija u socijalnom radu	8
3.1. Istorijat supervizije	8
3.2. Određenje supervizije – svrha, ciljevi i funkcije.....	9
3.3. Modeli supervizije.....	11
3.4. Istraživanja supervizije i metodološki izazovi	13
4. Supervizija u socijalnom radu u Srbiji.....	17
4.1. Karakteristike supervizijskog procesa u centru za socijalni rad.....	19
5. Faktori koji utiču na karakteristike supervizije	21
5.1. Uvođenje supervizije u centre za socijalni rad.....	22
5.2. Aktuelno stanje u centrima za socijalni rad	23
5.3. Supervizijska kultura i kompetencije supervizora	25
5.4. Stavovi relevantnih aktera o superviziji.....	28

Deo II - Istraživanje

1. Metodologija istraživanja.....	30
1.1. Uzorak.....	30
1.2. Instrument za istraživanje.....	31
1.3. Realizacija istraživanja.....	32
1.4. Ograničenja istraživanja.....	33
2. Nalazi istraživanja	34

2.1.	Promene u radu centra za socijalni rad i uvođenje supervizije	34
2.2.1.	Otpori novom načinu rada i početni entuzijazam.....	35
2.2.2.	Nedovoljna priprema za promene.....	38
2.2.3.	Nedostatak podrške i kontinuiteta u sprovođenju promena	40
2.2.4.	Organizacijski izazovi uvođenju supervizije.....	41
2.2.	Aktuelni kontekst za odvijanje supervizije.....	43
2.2.1.	Nedovoljan broj zaposlenih u sistemu socijalne zaštite	44
2.2.2.	Medijska izloženost centara za socijalni rad.....	45
2.2.3.	Nedostatak sistema kontrole kvaliteta.....	45
2.2.4.	Zastupljenost supervizije u sistemu socijalne zaštite	46
2.2.5.	Organizacijski kontekst centra za socijalni rad	48
2.2.6.	Pristupi u savladavanju teškoća - ”Jao kultura”, dovijanje i zajedništvo.....	51
2.3.	Supervizijska kultura u centru za socijalni rad.....	54
2.3.1.	Procedure za superviziju	54
2.3.2.	Kompetencije i samoprocena supervizora	57
2.3.3.	Podrška supervizorima	61
2.3.4.	Stručno usavršavanje u centru za socijalni rad.....	63
2.3.5.	Sistem nagrađivanja i sankcionisanja	65
2.3.6.	Odnos između supervizora i rukovodioca	67
2.3.7.	Odnos između supervizora i voditelja slučaja i supervizijski autoritet.....	68
2.4.	Karakteristike supervizijskog procesa.....	72
2.4.1.	Organizacija posla supervizora u centru za socijalni rad.....	72
2.4.2.	Forma supervizije.....	73
2.4.3.	Struktura supervizijskog procesa	75
2.4.4.	Učestalost i dostupnost supervizije	79
2.4.5.	Sadržaj supervizije.....	82
2.5.	Razumevanje svrhe, ciljeva i funkcija supervizije.....	87
2.5.1.	Svrha supervizije.....	87
2.5.2.	Funkcije i ciljevi supervizije	90
2.5.3.	Efektivnost supervizije	98
2.6.	Mogućnosti za unapređenje supervizije.....	102
2.6.1.	Unapređenje konteksta i organizacijskog okvira	102
2.6.2.	Unapređenje modela - interna ili eksterna supervizija?.....	103
2.6.3.	Unapređenje supervizijskog procesa	106
2.6.4.	Odgovornost za unapređenje supervizije	108

Deo III - Diskusija, zaključci i preporuke

1. Diskusija.....	110
1.1. Promene u radu centra za socijalni rad i uvođenje supervizije	110
1.2. Aktuelni kontekst u sistemu socijalne zaštite	113
1.3. Dominantni narativi u organizacijskoj kulturi.....	116
1.4. Supervizijska kultura u centru za socijalni rad.....	119
1.5. Karakteristike supervizijskog procesa.....	122
1.6. Razumevanje svrhe, ciljeva i funkcija supervizije.....	127
1.7. Mogućnosti za unapređenje supervizije.....	132
2. Zaključna razmatranja	134
3. Predolzi i preporuke	138
Literatura	141
Prilog 1: Protokol za intervju	147
Biografija autorke.....	149
Izjava o autorstvu	150
Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada	151
Izjava o korišćenju	152

Deo I

Teorijsko-metodološke osnove

1. Uvod

1.1. Predmet i ciljevi istraživanja

Predmet istraživanja je supervizija u socijalnom radu u Republici Srbiji i način na koji stavovi relevantnih aktera utiču na njene karakteristike i ostvarivanje njene svrhe, ciljeva i funkcija u centru za socijalni rad.

Supervizija u centru za socijalni rad definisana je kao proces koji obezbeđuje da se primenom standarda realizuju stručni zadaci i aktivnosti iz delatnosti centra kroz profesionalnu podršku i učenje, a stručni radnici na taj način razviju znanje, kompetenciju i mogućnost da preuzmu odgovornost za sopstvenu praksu, a time i podignu nivo kvaliteta zaštite korisnika (Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad, 2022, čl.29).

Poslednjih godina sve je više autora koji se bave istraživanjem efektivnosti supervizije u pomoćnim profesijama i za to postoji više razloga. Pre svega zbog potvrđenog višestrukog značaja supervizije u svim pomoćnim delatnostima, posebno u oblasti socijalnog rada. Drugi razlog leži u tome što nalazi istraživanja u socijalnom radu ukazuju na brojne nedostatke supervizije usled suočavanja sa izazovima, koji su u najvećoj meri izazvani globalnim socio-ekonomsko-političkim promenama u sistemima podrške u kojima se socijalni rad odvija.

Značaj supervizije u socijalnom radu je dakle nesporn, ali su nesporni i izazovi sa kojima se supervizija na globalnom nivou suočava. Sve je više građe za praksu zasnovanu na dokazima u traganju za odgovorima kako obezbediti superviziju koja istovremeno odgovara i zahtevima za obezbeđivanjem kvaliteta i efektivnosti u radu i podrškom i osnaživanjem stručnjaka.

Slična situacija je i sa supervizijom u socijalnom radu u Srbiji, koja se takođe suočava sa teškoćama da adekvatno odgovori na potrebe profesionalaca kojima je namenjena. Iako je prošlo više od deset godina od formalnog uvođenja supervizije u centre za socijalni rad, i među predstavnicima naučne i stručne javnosti postoji saglasnost oko njenog značaja, pregled stručne literature pokazuje da supervizija nije dovoljno zastupljena kao predmet stručnih i naučnih radova, niti se nalazi u fokusu interesovanja istraživača. Rezultati malog broja sprovedenih istraživanja s druge strane ukazuju na izazove sa kojima se supervizija, posebno u centrima za socijalni rad suočava i pozivaju na neophodnost produbljene analize faktora koji utiču na kvalitet njene primene (Branković, 2018).

Sa stanovišta sistemske i socijalno konstruktivističke perspektive u radu su razmatrani faktori koji potencijalno utiču na efektivnost supervizije u Srbiji. To su kontekstualni faktori kao što je način uvođenja supervizije i stanje u sistemu socijalne zaštite, a zatim i organizacijski i individualni faktori kao što su supervizijska kultura u centru za socijalni rad, supervizijske kompetencije, odnos supervizora i voditelja slučaja i stavovi relevantnih aktera o superviziji.

Relevantni akteri su direktni učesnici u superviziji: voditelji slučaja, supervizori i rukovodioci, a indirektni predstavnici stručne (zavodi za socijalnu zaštitu) i akademske zajednice (fakulteti na kojima postoje programi za socijalni rad) i donosioci odluka (ministarstvo nadležno za socijalnu zaštitu). Posredno, predmet su i specifičnosti organizacijskog konteksta koji se odražava kroz stavove učesnika u superviziji i utiče na to kako se supervizija odvija.

Stavovi profesionalaca, koji oblikuju superviziju, odnose se na sagledavanje svrhe i ciljeva supervizije, uloge supervizora i razumevanje stručne podrške i supervizijskog autoriteta. U odnosu na kontekst u kome se supervizija odvija razmatrane su karakteristike supervizijskog procesa, kao i stavovi o superviziji donosioca odluka i predstavnika akademske zajednice.

Pod funkcijama supervizije podrazumevaju se administrativna, podržavajuća i edukativna funkcija (Kadushin & Harkness, 2002). Nedovoljno ostvarivanje podržavajuće i edukativne funkcije supervizije ogleda se u smanjenom ostvarivanju ciljeva supervizije, koji se odnose na obezbeđivanje uslova profesionalcima za refleksiju nad sopstvenim radom, povezivanje teorije i prakse i razmatranje etičkih dilema.

Opšti cilj istraživanja je kritička analiza uspostavljenog procesa supervizije u Republici Srbiji i načina na koji razumevanje supervizije oblikuje njene karakteristike, a time i funkcije, svrhu i ciljeve supervizije u socijalnom radu.

Specifični ciljevi istraživanja su:

- Ispitivanje ključnih obeležja supervizije u centrima za socijalni rad: strukturiranost, fokus, učestalost, dostupnost i sl.
- Identifikovanje gledišta relevantnih aktera o svrsi, ciljevima i sadržaju supervizije.
- Razumevanje načina na koji gledišta relevantnih aktera oblikuju karakteristike supervizijskog procesa.
- Razumevanje načina na koji gledišta relevantnih aktera utiču na ostvarivanje funkcija, svrhe i ciljeva supervizije.
- Kreiranje preporuka za unapređenje supervizije u socijalnom radu u Republici Srbiji.

1.2. Naučni i društveni značaj istraživanja

Naučni značaj odnosi se na naučnu analizu i deskripciju modela supervizije koji se primenjuje u socijalnom radu u Republici Srbiji i stvaranje osnove za dalja ispitivanja. Istraživanje nudi detaljan prikaz supervizijskog procesa u centru za socijalni rad, sa fokusom na način na koji gledišta o superviziji konstruišu supervizijski proces i doprinose ostvarivanju funkcija i ciljeva supervizije.

Svrha istraživanja je identifikovanje varijabli, koje utiču na efektivnost supervizije u centrima za socijalni rad, što doprinosi obogaćivanju naučnog fonda iz oblasti socijalne zaštite i socijalnog rada. Kroz uporednu analizu modela supervizije u različitim organizacionim kontekstima ili sistemima socijalne zaštite različitih država, dodatno se proširuje teorijski fondus.

Društveni značaj odnosi se na sagledavanje nedostataka i izazova sa kojima se supervizija suočava i kreiranje preporuka za unapređenje aktuelne prakse putem osnaživanja kapaciteta relevantnih aktera ili promene u normativnom okviru u oblasti supervizije.

Oснажујући, квалитативни приступ на којем се заснива истраживање, испитаницима омогућава рефлексију над сопственим вишегодишњим искуством, што може допринети унапређењу квалитета стручног рада.

Истраживање представља опсежну студије која нуди опис и разумевање супервизијског процеса у центрима за социјални рад, његова кључна овећеља из перспективе релевантних актера и претпоставке о утицају ставова релевантних на карактеристике супервизијског процеса. На крају, дисертација нуди препоруке за унапређење актуелне праксе када је супервизија у центру за социјални рад у питању.

1.3. Hipotetički okvir

Osnovna hipoteza

Supervizija u socijalnom radu u Republici Srbiji ne sprovodi se u potpunosti u skladu sa propisanim normativnim modelom, već je konstruisana gledištima relevantnih aktera i njihovim razumevanjem funkcija, svrhe i ciljeva supervizije.

Pojedinačne hipoteze

- Supervizijski proces u centru za socijalni rad odstupa od modela propisanog normativnim okvirom.
- Supervizijski proces u centru za socijalni rad odstupa od modela koji je predstavljen u akreditovanom programu obuke za supervizore.
- Gledišta relevantnih aktera određuju proces supervizije u centru za socijalni rad i utiču na njene osnovne karakteristike.
- Gledišta relevantnih aktera određuju ostvarivanje funkcija, svrhe i ciljeva supervizije u centru za socijalni rad.
- Na gledišta relevantnih aktera o ciljevima i svrsi supervizije utiču organizacioni i kulturološki konteksti iz kojih dolaze.

2. Teorijske osnove istraživanja

Socijalni konstruktivizam i sistemska teorija predstavljaju teorijsko-metodološki okvir za istraživanje s obzirom na njihov veliki uticaj u oblikovanju savremene prakse socijalnog rada. Sistemska teorija ponudila je razumevanje problema koje podrazumeva fokus na relacije, a ne individualnu patologiju i ističe značaj međuzavisnosti, odnosno, kvaliteta komunikacije pojedinca i konteksta, koji se razume kao izvor teškoća, ali i resursa za njihovo prevazilaženje. Socijalni konstruktivizam predstavlja komplementarnu teoriju jer skreće pažnju na značaj odnosa između ljudi. Njegove osnovne premise ukazuju na značaj načina na koji se komunikacija odvija i značenjima koje ljudi pripisuju svojim životima i pojavama u njima. Pod uticajem ovih ideja savremena praksa socijalnog rada zasnovana je na ideji razmene, saradnje i zajedničkog konstruiranja značenja između stručnjaka i korisnika u cilju njihovog osnaživanja za samostalno odlučivanje. Sistemska teorija i socijalni konstruktivizam predstavljaju osnovu za razvoj savremenih teorija socijalnog rada, zajedno sa antirepresivnim, antipotčinjavajućim i perspektivama osnaživanja i usmerenosti na snage (Teater, 2010).

2.1. Sistemska teorija i socijalni rad

Za razliku od tradicionalnog socijalnog rada koji se u svojim primarno zasnivao na medicinskim modelima, sistemska teorija nudi pristup koji probleme pojedinaca ne vidi u njihovim individualnim svojstvima već u interakcijama u okviru sistema u kojima žive. Primena sistemske teorije u socijalnom radu dolazi od adaptacije opšte sistemske teorije (Von Betralanffy, 1971, prema Payne, 2001) sa ciljem razumevanja kako se socijalni sistemi menjaju i razvijaju, i kako pojedinci u tim sistemima utiču na te promene iako su pod njihovim uticajem (Bilson i Ross, 1999). Pioniri sistemske teorije u socijalnom radu su su Pincus i Minahan (1973;1977) i Goldstein (1973; 1977) koji su prvi primenili teoriju sistema u svojoj diskusiji i primeni unitarnog modela, kao i Specht i Vickery (1977) koji su razmatrali primenu teorije sistema na pojedinačne slučajeve (prema Teater, 2010).

Osnovni postulati sistemske teorije zasnovani su na karakteristikama otvorenih sistema kakvi su ljudski (nasuprot mehaničkim) u kojima su svi elementi međusobno povezani, međuzavisni i u stalnom stanju interakcije. Sistemi imaju strukture koje se sastoje iz uloga, granica i obrazaca ponašanja i komunikacije (Bilson i Ross, 1999; Rothery, 2016). Upravo postojanje uloga čini sistem nečim što je veće od zbira svojih delova (Payne, 2001) jer pojedinci mogu imati različite uloge u okviru sistema a nekad i više njih, kao što mogu da budu de

ovi više subsistema (otac i suprug; deo partnerskog i deo roditeljskog subsistema). Granice se odnose na svojstvo sistema da prima ili odbija nove informacije kako unutar tako i spolja i u odnosu na to mogu da budu propustljive, fleksibilne ili rigidne. Obrasci ponašanja odnose se na interakcije između članova sistema, koje imaju karakteristiku repetitivnosti, kako u okviru jedne generacije tako i transgeneracijski i ta pravilnost može se uočiti kako kod porodičnih sistema, tako i kod organizacijskih sistema koji traju kroz vreme (Hawkins i Turner, 2020). S obzirom da svi elementi utiču jedni na druge, u sistemima se često govori o cirkularnoj pre nego o linearnoj uzročnosti, što znači da se uzroci problema traže u tome kako se događaji odvijaju, ne zašto se nešto dešava (Bilson i Ross, 1999; Teater, 2010, Rothery, 2016). Princip međuzvisnosti podrazumeva da se pojedinac nikako ne može posmatrati izolovano jer "ponašanje svake osobe u ekosistemu zavisi od ponašanja mnogih drugih ljudi u tim sistemu" (Capra i Luisi, 2016: str 353, prema Hawkins i Turner, 2020). Sa njim je direktno povezan princip reciprociteta koji podseća da će promena u jednom delu sistema neizostavno uzrokovati promenu u drugim delovima (Payne, 2001) jer se ljudi stalno nalaze u u procsima konstantnih cirkularnih razmena posredstvom kojih utiču jedni na druge (Milosavljević i Brkić, 2010).

Iako traje kroz vreme i kao takav je neminovno podložan promeni, sistem suštinski teži homeostazi. Homeostaza se često razume kao ravnoteža, ali ona zapravo predstavlja stanje stabilnosti, odnosno, istovetnosti, koje sistem teži da održi po inerciji (Teater, 2010). S druge strane, svojstvo sistema je i da je dinamičan i u stalnom stanju promene usled unutrašnjih procesa i spoljašnjih uticaja (Bilson i Ross, 1999). Homeostaza je razlog otpornosti na promene i uzrok krizama koje se u sistemima javljaju bilo usled promena koje prirodno donosi protok vremena (odrastanje, starenje, promena uloga) bilo usled događaja koji se iznenada javljaju i zahtevaju adaptaciju (gubitak posla, preseljenje, izbeglištvo i sl). U stanju krize sistem se nalazi u disekvilibrijumu, odnosno neravnoteži u odnosu na okolinu i unutrašnje procese a ponovno uspostavljanje stabilnosti naziva se ekvilibrijum (Teater, 2010). S obzirom na to da su delovi sistema u interakciji na različite načine prilikom reagovanja sistema u krizi ne postoji jedan način da se postigne ekvilibrijum (ekvifinalnost), a slične okolnosti mogu da dovedu do različitih rezultata (multifinalnost) (Payne, 2001). Ovo su veoma važne pretpostavke za razumevanje sistema i problema jer upućuju profesionalce da izađu iz svoje ekspertske uloge i zajedno sa korisnicima tragaju za mogućim rešenjima. Jedna od značajnih

prednosti teorije sistema je njena zasnovanost na osnaživanju, jer promovise ideje jačanja identiteta, autonomije i kompetentnosti klijenata kao i njihove sposobnosti za povezivanje sa sredinom. Pored toga sistemski pristup podrazumeva odnos saradnje između socijalnog radnika i klijenta u zajedničkom poduhvatu razumevanja problema i sprovođenja promene (Teater, 2010).

Pored značaja za neposredni rad sa korisnicima, sistemska teorija je veoma važna za razumevanje organizacija, odnosno, krize i promena u organizacijama, kao i načina za uvođenje novih metoda i pristupa u njima. U organizacijskom razvoju primat sve više zauzima sistemski pristup jer je zasnovan na ideji da, kada se problemi dešavaju u organizacijama, pravi klijent je organizacija a ne pojedinci (Scoular, 2011 prema Hawkins i Turner, 2020).

U kontekstu supervizije u socijalnom radu, konkretno u centrima za socijalni rad, sistemska perspektiva nudi koristan način za sagledavanje problema, jer omogućava razumevanje problema u kontekstu i interakciji ponašanja i značenja relevantnih aktera i sistema, a ne iz perspektive individualne odgovornosti i linearne uzročnosti (Bilson i Ross, 1999). Leonard (1975) navodi da ona može pomoći u razumevanju institucija, njihove saradnje sa drugim sistemima, ali i načina kako u njih uvesti promene, dok Preston-Shoot i Agass (1990) navode da sistemske teorije nude kontekst za razumevanje uloge radnika u sistemima zaštite u proces promena i da mogu biti od pomoći u upravljanju stresovima razumevajući međuzavisnost različitih uticaja u sistemima (prema Payne, 2001).

U praksi socijalnog rada u Srbiji primetan je uticaj eko-sistemskih teorija, posebno u delu odnosa socijalnog rada i države (Jugović i Brkić, 2013). Centri za socijalni rad predstavljaju veoma složene organizacije, u takođe složenom sistemu socijalne zaštite, koji je opet pod uticajem makro sistema politike, ekonomije i kulture, odnosno vrednosti. Supervizija u socijalnom radu jeste metod koji ima određene karaktersitike, ali ako se sagleda iz sistemske perspektive njen kvalitet zavisi od načina na koji se sprovodi i od konteksta u kome se to dešava. Ako se sagleda makro kontekst u Republici Srbiji, i društvo koje je poslednjih dvadeset godina u procesu nedovršene tranzicije i latentne krize, jasno je da istraživanje fenomena ne može da se zadrži na određenim karakteristikama supervizije ili aktera koji su u njeno sprovođenje uključeni. Sistemska perspektiva nas upućuje da superviziji pridemo uzimajući u obzir sve relevantne uticaje, od složene dinamike odnosa relevantnih aktera u mikro kontekstu organizacije rada centra za socijalni rad, preko uticaja kompleksne funkcije koju centar za socijalni rad ima u sistemu socijalne zaštite, do izazova koji nosi nedovoljno jasno definisana uloga samog socijalnog rada u postranzicionom društvu sa velikim društvenim nejednakostima i prateće negativne slike koja se u medijskom prostoru o njemu kreira. Pored toga, s obzirom na to da se supervizija u socijalnom radu primenjuje tek nešto više od deset godina, važno je razumeti njen kvalitet iz perspektive načina na koji sistemi reaguju onda kada se u njih uvede radikalna promena kao što je to bila promena u organizaciji rada u centrima za socijalni rad. Za dugotrajne sisteme kakvi su centri za socijalni rad, koji postoje od pedesetih godina prošlog veka (Milosavljević, 2013) i od tada rade po istom principu, deset godina je veoma kratak period. To ilustruju odgovori ispitanika u jednom od istraživanja koji o normativnim aktima donetim u prvoj dekadi dve hiljadite i dalje govore u terminima "novog zakona" ili "novom pravilnika" (Branković, 2018).

Imajući u vidu ključne koncepte korisne za razumevanje pojava u socijalnom radu sistemska teorija biće korišćena na nekoliko nivoa: pre svega za operacionalizaciju pojma supervizije u socijalnom radu, a zatim i za razumevanje organizacijskog konteksta centra za socijalni rad u kome se supervizija odvija kao i uticaja koji njegove karakteristike imaju na obeležja aktuelne supervizijske prakse.

2.2. Socijalni konstruktivizam i socijalni rad

Značaj socijalnog konstruktivizma neosporan je za razvoj društvenih nauka, jer nudi novu perspektivu kreiranja znanja, koja pored objektivne stvarnosti uvažava i veoma važnu dimenziju a to je ljudsko konstruisanje stvarnosti putem razumevanja i interpretacije.

Popularizacija socijalnog konstruktivizma dešava se šezdesetih godina prošlog veka zahvaljujući Bergeru i Luckmanu (1966) koji su napisali knjigu "Socijalni konstruktivizam stvarnosti" u kojoj su se bavili time kako pojedinci stvaraju znanje, pronalaze smisao u svetu oko sebe, konstruišu stvarnost i sliku o sebi. Oni navode da se stvarnost kreira u dijalektičkom procesu između prirode i socijalno konstruisanog sveta. Čovek je taj koji kreira stvarnost ali čineći to kreira i sebe (Berger i Luckman, 1966, prema Teater, 2010). Glavni fokus socijalnog konstruktivizma je razumevanje načina na koji pojedinci i grupe učestvuju u kreiranju socijalne stvarnosti, kao i načina na koje su onda institucionalizovane i postale delom tradicije (Ajduković, 2008).

Osnovne postavke socijalnog konstruktivizma prema Teater (2010) su:

1. Pojedinci imaju svoju stvarnost i svoj način posmatranja sveta što znači da svaki pojedinac stvara svoju stvarnost i da ne postoje dve iste stvarnosti.
2. Pojedinci stvaraju stvarnost kroz interakciju sa sredinom i procesuiranje interakcija kognitivnim sposobnostima pri čemu se stvarnosti pojedinaca konstantno menjaju u i prilagođavaju različitim iskustvima.
3. Ne samo neposredno okruženje, već i istorijsko i kulturno nasleđe oblikuju način kako će pojedinac interpretirati svoje icksustvo i kako će ta interpretacija uticati na njegovo određenje stvarnosti
4. Jezik je sredstvo kojim pojedinci opisuju svoju stvarnost u pokušaju da je razumeju svoju i stvarnosti drugih, ali niko zapravo ne može u potpunosti da razume drugu osobu.
5. Ne postoji jedna objektivna istina, kao što ne postoji jedna objektivna stvarnost koja se može osmotriti jer sama radnja posmatranja menja ono što se posmatra (Greene i Lee, 2002, prema Teater, 2010).

Socijalni konstruktivizam dakle problematizuje "očigledno", "stvarno" i razumljivo samo po sebi i dovodi u pitanje stav da je znanje utemeljeno na nepristrasnom opažanju. Predstavnici ovog pravca upozoravaju da je potrebna sumnja prema našim pretpostavkama o tome kakao svet izgleda i kategorijama koje koristimo da bismo ga razumeli. Te kategorije nisu univerzalne, kao što često mislimo, već su vrlo obojene istorijskom i kulturološkom specifičnošću pa se zato razlikuju u različitim razdobljima i na različitim mestima. Za razumevanje pojmova pored sumnje potrebno je staviti fokus na način nastanka tih pojmova putem pregovaranja o njihovom značenju između ljudi u svakodnevnoj interakciji. Socijalni procesi dakle, stvaraju znanja, a pregovarano razumevanje može imati različite oblike u različitim grupama (Ajduković, 2008).

S obzirom na ove ključne premise socijalni konstruktivizam trenutno zauzima važno mesto u disciplinama poput psihologije, savetovanja, sociologije, lingvistike, filozofije i socijalnog rada i koristi se za pojašnjavanje društvenih problema i konstruisanja stvarnosti, kreiranje pristupa u psihosocijalnom radu i istraživanjima (Teater, 2010).

Savremenom socijalnom radu potrebna je teorija koja će prevazići ograničenja psihodinamskog s jedne ili radikalno strukturalističkog pristupa s druge strane, pa čak i sistemskog, koji kaže da energija za promenu u sistemu najčešće mora da dođe spolja, i koja će fokus staviti na aktivističku i osnažujuću ulogu socijalnog rada, pre nego na terapeutsku (Payne, 2001). Pozitivizam je bio veoma važan naučni trend za uspostavljanje profesije socijalnog rada, jer insistira na empirijskim pokazateljima i strukturi, ali ima

ograničenja jer pretpostavlja neutralnost i objektivnost Osnovni zadatak socijalnog radnika nije samo da prikuplja i analizira podatke, postavlja "dijagnoze" i "prognoze", već ih koristiti za preuzimanje podeljene odgovornosti u cilju planiranja, realizacije i izazivanja promena u životima korisnika. Time se ostvaruje emancipatorska, aktivna uloga socijalnog rada kao profesije usmerene u pravcu promena postojećeg stanja, uslova i uzroka koje pojedince i društvene grupe čine izolovanim i nemoćnim da zadovolje potrebe i ostvare svoja prava (Brkić i Jugović, 2010, prema Jugović i Brkić 2013).

Postmodernistički pristupi socijalnom radu u okviru kojih je i socijalni konstruktivizam nude upravo takvu perspektivu jer, prema Parton i O'Byrne (2000) ukazuju na: značaj nelinearnih socijalnih promena, nove kompleksnosti i pojavne oblike fragmentacije u socijalnim odnosima, značaj različitosti i pluralizma, važnost otvaranja prostora za individualne "izbore" i "slobode", društveno konstruisanu prirodu stvarnosti, pri čemu jezik ima posebnu ulogu, a povezan je i sa pojmom moći jer se jezikom utiče na njenu raspodelu u društvu (prema Ajduković, 2008).

Originalne ideje socijalnog konstruktivizma prerađene su u nekoliko podteorija koje stavljaju akcenat na različite njegove elemente. Socijalni konstrukcionizam na primer naglašava uticaj korišćenja jezika u konstruisanju stvarnosti u interakciji sa društvom, dakle društveni procesi su neophodni za razumevanje stvarnosti. S druge strane konstruktivizam razmatra stvarnost kao konstruisanu biologijom pojedinca, procesima i kognitivnim strukturama dakle ljudskim umom (Teater, 2010). Ove podteorije su veoma značajne za nastanak nekih psihoterapijskih pravaca, kao što je narativna terapija, koja kombinuje sistemski i socijalno konstrukcionistički pristup u razumevanju psihološkog uticaja priča na mentalno zdravlje pojedinca (Fridman i Kombs, 2009), ali mogu biti ograničavajuće za socijalni rad jer on mora biti zasnovan na uvažavanju činjenice da i pojedinac i sredina imaju ulogu u konstruisanju stvarnosti (Teater, 2010).

Savremeni socijalni rad zasnovan na postmodernističkim teorijskim koncepcijama pravi otklon od patološkog, problemom zasićenog pristupa i stavlja fokus na proces saradnje između korisnika i socijalnog radnika u kome se pomoć zajedničkim snagama ko-ostvaruje putem odnosa (Urbanc, 2007). Odnos dakle postaje ključni element procesa podrške, jer je njegov značaj neprocenljiv ukoliko se uzme u obzir premise socijalnog konstruktivizma da se stvarnost druge osobe nikad ne može u potpunosti razumeti. Socijalni radnik u tom smislu ne može biti ekspert za tuđu priču, on može samo da bude saradnik u traganju za rešenjima zajedno sa korisnikom. Praksa socijalnog rada je proces u kojem korisnici definišu sami sebe, učestvuju u svojim socijalnim realnostima i saradnički sa socijalnim radnikom stvaraju svoju socijalnu stvarnost, a pristup koji se pritom koristi od strane socijalnog radnika je usmeren ka osnaživanju, afirmativan i refleksivan i dijaloški (Ajduković, 2008). Socijalni konstruktivizam, dakle, daje okvir za praksu socijalnog rada zasnovanu na saradnji, radoznalosti, jasnom definisanju ciljeva od strane korisnika, stavu "ne znam i nisam ekspert", učenju jezika klijenta i dijalogu (Green i Lee, 2002; Green i Lee, 2009, prema Teater, 2010).

Ajduković (2008) naglašava značaj refleksije u savremenoj praksi socijalnog rada, pri čemu Urbanc (2007) podseća da je veliku ulogu u promeni obeležja pomagačkog procesa imala ideja o tome da akteri u teškoćama moraju biti učesnici u rešenju, pri čemu se kao polazna tačka pokazala dobrom ideja da stručnjak razmišlja naglas, odnosno, da deli svoje refleksije sa korisnikom ili porodicom sa kojom radi. Refleksija je značajna i socijalnim radnicima jer promena perspektive podrazumeva da su i sami spremni da uče i rade na sebi (Urbanc, 2007), što je posebno važna premisa na kojoj je zasnovana ideja supervizije u socijalnom radu.

U odnosu na savremena kretanja u teoriji i praksi socijalnog rada može se reći da se aktuelna praksa u Srbiji i dalje kreće između dva paradigmatička teorijska trenda: tradicionalnog pozitivizma i postmodernog konstruktivizma. Dugo je socijalni rad u Srbiji bio pod dominantnim utjecajem pozitivističkih pristupa, zbog koga je sve do sve 2000. godine jedini pristup bio "medicinski model", socijalni radnici zauzimali su poziciju vrednosno neutralnih profesionalaca, čiji je osnovni zadatak socijalna anamneza i dijagnoza, propisivanje dostupnih mera, bez suštinske participacije korisnika. Odgovornost nije bila podijeljena između socijalnih

radnika i korisnika, već je bila isključivo na državi, a koncept "državne brige o čoveku" razvijao je različite mehanizme re(socijalizacije) i sklanjanja nedovoljno funkcionalnih, mahom osoba sa invaliditetom u rezidencijalne ustanove. Nakon političkih promena 2000. godine javlja se i nova ideologija zasnovana na ideji individualne odgovornosti, tržišta kao osnovnog društvenog regulatora, razvoja civilnog društva. Konstruktivističke ideje postaju primarne, a napušta se medicinska terminologija. Novi pristupi insistiraju na zajedničkoj podeljenoj odgovornosti socijalnih radnika i korisnika, napuštanju principa vrednosne neutralnosti i pluralitetu usluga (Jugović i Brkić, 2013). Pored toga, Jugović i Brkić (2013) smatraju da su konstruktivistička polazišta, mahom sadržana u normativnim aktima, nedovoljna da bi se napravio značajniji prelaz i to brzo, i da će pristupi utemeljeni na medicinskom modelu još uvek u velikoj mjeri oblikovati praksu socijalnog rada.

Ne može se sa sigurnošću reći u kojoj meri su principi socijalnog konstruktivizma ili postmodernizma generalno zaživeli u praksi socijalnog rada u Srbiji, s obzirom na izazove sa kojima se socijalni rad poslednjih desetak godina konstantno suočava. Ipak, važno je razmotriti superviziju, kao metod zasnovan na ideji značaja profesionalnog razvoja i refleksivne prakse u kontekstu sistema koji se i dalje adaptira na novine uvedene pre više od petnaest godina. Pored toga, s obzirom da nijedan krizni kontekst nije identičan i da u svakom akteri konstruišu sopstveno razumevanje situacije i problema važno je razmotriti superviziju s obzirom na to kako je vide, a samim tim i oblikuju, relevantni akteri u sistemu socijalne zaštite na mikro nivou centra za socijalni rad (voditelji slučaja, rukovodioci i supervizori) i makro nivou socijalne zaštite (predstavnici šire stručne i akademske zajednice).

3. Supervizija u socijalnom radu

3.1. Istorijat supervizije

U uvodu prve knjige o superviziji u socijalnom radu "Supervizija u socijalnom radu na slučaju" (*eng. Supervision in social case work*) iz 1936. godine jedna od pionirki socijalnog rada Virdžinija Robinson piše da je reč "supervizija" postala stručni termin u socijalnom radu čije korišćenje ne definiše ni jedan rečnik (Robinson, 1936. str XI). Skoro sto godina kasnije u prvom zborniku o superviziji u socijalnom radu u Srbiji, prof Jasna Veljković navodi da Vebsterov rečnik (Merriam Webster) definiše superviziju kao kovanicu od dve engleske reči "super" i "vision", koja u bukvalnom prevodu podrazumeva "nad" "gledanje", a kao sinonime prepoznaje pojmove kao što su nadzor, vođenje, regulacija i briga (Veljković, 2019).

Istorijat supervizije ne može se odvojiti od istorije prakse socijalnog rada (Munson, 1993) Osnovna, nadzorna uloga supervizije nastaje zajedno sa začecima samog socijalnog rada, kao vrsta koordinacije i praćenja rada volontera, a pre svega volonterki, koje su se u okviru programa "prijateljskih posetilaca" (*eng. friendly visitors*) brinule o siromašnima i ugroženima u Americi krajem devetnaestog veka. U tom smislu može se reći da je supervizija starija od samog socijalnog rada jer je prethodila profesionalizaciji struke (Milosavljević, 2013). Kada je prepoznata potreba za edukativnom ulogom supervizije ona je vezana za prve studije socijalnog rada i imala je za cilj obezbeđivanje učenja studenata tokom prakse (Munson, 1993).

Kako se socijalni rad uspostavljao kao profesija, usložnjavale su se i funkcije supervizije. Iako je dominantno služila nadzoru socijalnih agencija i institucija od strane javnih odbora, prvi tekst o superviziji pod nazivom "Supervizija i edukacija u milosrđu" iz 1904. godine (Kadushin, 2006, prema Veljković, 2019)

prepoznaje i njen značaj u oblasti učenja kroz rad. Virdžinija Robinson takođe ističe edukativnu funkciju supervizije u periodu uvođenja mladih socijalnih radnika u praksu vođenja slučaja i navodi teškoće u definisanju supervizije kao posebnog metoda. *"Zadala sam sebi težak zadatak",* piše ona, *"da razdvojim superviziju od vođenja slučaja, odnosno da sagledavam superviziju kao jedinstven edukativni proces, koji je proistekao iz vođenja slučaja, inherentan mu je, ali različit na toliko značajnih načina."* (Robinson, 1936. str xii). Munson (1993) navodi da je forma supervizije od devetnaestog veka na ovamo ostala ista, uglavnom individualna. Supervizor ima odgovornost za jedan broj supervizanata sa kojima se viđa tokom redovnih individualnih sastanaka, dok se grupna supervizija razvila tek kasnije. Iako se osnovna forma supervizije nije promenila, njen sadržaj se razvijao i menjao tokom godina u skladu sa stavovima i vrednostima u društvu, odnosno, kao što se menjao i sam socijalni rad (Munson, 1983) .

Edukativna uloga učinila je superviziju u socijalnom radu drugačijom od nadzora, odnosno, koordinacije i kontrole, kome je prvobitno bila namenjena, i napravila od nje specifičnu vrstu podrške profesionalcima. Isticanje značaja učenja i refleksije, ali i uticaj psihoanalize na socijalni rad koja uvodi razumevanje značaja interpersonalne dinamike i uticaja odnosa između socijalnih radnika i njihovih klijenata (Pantić, 2009) otvorilo je prostor za treću funkciju supervizije o kojoj se najčešće govori, a to je podržavajuća (Kadushin i Harkness, 2002) ili suportivna (Proctor, 2008). Ovo razdoblje Pantić (2009) naziva periodom psihologizacije supervizije koje je u velikoj meri omogućilo razumevanje onoga što se događa u radu s ljudima, psihološki zasnovano utemeljenje intervencija socijalnog rada i dalju profesionalizaciju profesije.

Diskurs o superviziji u socijalnom radu dobija svoju specifičnost u odnosu na rukovođenje, ali i supervizije u drugim oblastima kao što je psihoterapija. Ključni element supervizije i dalje ostaje učenje, ali uz praćenje rada i neposrednu instrumentalnu, socijalnu i psihološku podršku koja omogućava dublje razumevanje procesa rada i lični i profesionalni razvoj.

3.2. Određenje supervizije – svrha, ciljevi i funkcije

Savremena određenja supervizije zavise od toga na koji način se primenjuje, kojoj je svrsi namenjena i šta su ciljevi koje želi da postigne u određenoj profesiji ili organizacionom kontekstu. Primena različitih modela ili vrsta supervizije uslovljena je brojnim okolnostima, kao što su priroda posla, organizacioni kontekst i značenja koje akteri u procesu supervizije daju superviziji (O'Donoghue, Yuh Ju i Tsui, 2017).

U oblasti socijalnog rada većina autora odlučuje se za određenje supervizije zasnovano na funkcionalnom pristupu, koji superviziju definiše na osnovu onoga što ona postiže u supervizijskom procesu – putem administrativne, edukativne i podržavajuće funkcije (Kadushin i Harkness, 2002; Shulman, 2010) ili u odnosu na supervizanta – putem normativne, formativne i restorativne funkcije (Proctor, 1988, prema Hawkins i Shohet, 2012). U poslednje vreme sve se više govori i o četvrtoj funkciji supervizije, a to je medijatorska funkcija, koja služi povezivanju supervizanata sa organizacijom, odnosno, menadžmentom (Morrison, 2005, prema Wonnacott, 2012; Davys i Beddoe, 2010, prema Hawkins i Shohet, 2012), dok Carroll (2014) piše o pet tipova ili funkcija supervizije: normativnoj, formativnoj, restorativnoj, sistemskoj, transformativnoj i administrativnoj.

Iako su određenja supervizije u odnosu na funkcije razumljiva, jer olakšavaju predstavljanje veoma složenog procesa i ciljeva supervizije Wonnacott (2012) upozorava na ograničenost određenja supervizije zasnovana na funkcionalnom pristupu i poziva na integrativni pristup, koji bi pomerio fokus sa onoga što supervizija čini na ono što se dešava tokom supervizijskog procesa u odnosu između dva stručnjaka. Takođe ističe da je neophodno vraćanje supervizora u fokus razmatranja supervizije, jer je on odgovoran za proces i

trebalo bi da bude određena vrsta lidera prakse, koji korišćenjem refleksije i sopstvenog profesionalnog iskustva usmerava razvoj praktičara (Wonnacott, 2012).

Beddoe i Davys (2016) takođe smatraju da podela na funkcije pojednostavljuje određenje supervizije i da je posebno rizična s obzirom na tendenciju savremenih sistema podrške u razvijenim državama da superviziju svedu na administrativnu funkciju, odnosno, nadzor i kontrolu u cilju obezbeđenja efikasnosti. Umesto funkcija, ove autorke govore o "sočivima" za sagledavanje supervizije i to: "sočivo preživljavanja praktičara", koje superviziju vidi kao način da se pomogne praktičarima da izađu na kraj sa svakodnevnim izazovima koje neposredni rad sa korisnicima u okolnostima ograničenih resursa nosi; zatim, "sočivo profesionalnog razvoja", koje u prvi plan stavlja ulogu supervizije u obezbeđivanju podrške, novih saznanja i intelektualnih izazova i "sočivo očuvanja kvaliteta", koje fokus stavlja na odgovornost supervizora za kvalitet prakse supervizanata. Nijedno od ovih sočiva nije dovoljno za razumevanje supervizije, odnosno, neophodna je kombinacija svih funkcija uz primenu refleksivnog pristupa od strane supervizora kako bi se kritički preispitali svi relevantni aspekti rada i supervizijskog procesa tokom njegovog trajanja (Wonnacott, 2012; Beddoe i Davys, 2016). Značaj refleksije ističe i Carroll (2014, st. 16), koji superviziju određuje kao "vrstu eksperimentalnog učenja, učenja iz prakse...", u kome "ciklus eksperimentalnog učenja postaje putovanje na kome refleksija o radu u prošlosti vodi novom učenju koje se zatim integriše u praksu u budućnosti".

Kadushin i Harkness (2002) navode da ne postoji univerzalna definicija supervizije već da se pri određenju supervizije u određenom kontekstu, a u ovom slučaju to je socijalni rad, pored tri osnovne funkcije supervizije moraju uzeti u obzir i ciljevi supervizije, koji se određuju u odnosu na funkcije i mogu biti kratkoročni i dugoročni, zatim, hijerarhijska pozicija supervizora u strukturi organizacije, činjenica da je supervizija indirektna vrsta usluge, odnosno, da supervizor nema kontakt sa krajnjim korisnicima usluga i da je supervizija proces koji se odvija u interaktivnom odnosu između dve osobe. Wonnacott (2012) takođe ističe da se u oblasti socijalnog rada veoma važna distinkcija u određenju supervizije nalazi u činjenici da li supervizor ima neku vrstu rukovodeće funkcije u odnosu na supervizante ili ne. Shulman (2010) s druge strane ističe interakcioni pristup superviziji i proširuje ga sa odnosa supervizor – supervizant na područje interakcije različitih sistema (supervizant, klijent, organizacija i drugi sistemi), pri čemu vidi medijatorsku ulogu supervizora kao ključnu.

Balansiranje između funkcija supervizije je jedan od najtežih zadataka supervizora, koji postaje posebno zahtevan u zavisnosti od organizacionog konteksta u kome se supervizija odvija (Shulman, 2010). Hughes i Pengelly (1997) takođe smatraju da je veoma teško obezbediti ostvarivanje sve tri funkcije u jednoj supervizijskoj sesiji, ali i da međuzavisnost funkcija čini njihovo odvajanje veštačkim. Oni naglašavaju da supervizija postaje nebezbedna ako se jedna funkcija ignoriše duži vremenski period (prema Wonnacott, 2012).

Kao ključne zadatke supervizije, Shulman (2010) navodi superviziju u sledećim oblastima: direktna praksa u radu sa klijentima, profesionalni uticaj (koji se odnosi na saradnju sa drugim sistemima i kolegama i uticaj na procedure i propise koji određuju proces pružanja usluga), kontinuirano učenje (koja uključuje i razvoj veština brige o sebi) i upravljanje poslom. Wonnacott (2012) zaključuje da je nemoguće razmišljati o razgraničenju na nivou funkcija jer svaka diskusija o pojedinačnom slučaju između supervizora i socijalnog radnika u manjoj ili većoj meri sadrži razmatranje osećanja socijalnog radnika, njegove ili njene potrebe za učenjem, kvalitet prakse i uticaj organizacionog konteksta u kome deluju.

Hawkins i Shohet (2012) nude definiciju supervizije koja uvažava sistemsku perspektivu i naglašava značaj supervizije kako za razvoj praktičara i kvalitet rada tako i za razvoj organizacije i profesije u okviru koje se odvija. "Supervizija je zajednički poduhvat u kome praktičar uz pomoć supervizora, brine o svojim klijentima, sebi kao delu klijent-praktičar odnosa i širem sistemskom kontekstu, i čineći to unapređuje kvalitet

sopstvenog rada, transformiše svoje odnose s klijentima i kontinuirano razvija sopstvene sposobnosti, praksu i profesiju u širem smislu” (Hawkins i Shohet, 2012, st.60). Ovo određenje je dovoljno široko da uvaži različite aspekte od značaja za odvijanje procesa supervizije u socijalnom radu, jer iako ističe supervizijski odnos, proširuje obim korisnika supervizije tako što pored supervizanata i klijenata koji se podrazumevaju, uključuje i organizaciju i profesiju. Organizaciji supervizija pomaže da obezbedi adekvatnu i ekonomičnu uslugu, a profesiju unapređuje jer se stalnim učenjem i razvojem štiti njena reputacija (Hawkins i Shohet, 2012), a to je posebno važno za savremenu praksu socijalnog rada, kako kod nas tako i svetu.

Naglašavanjem organizacije i profesije uvažava se veoma važna perspektiva u neposrednoj praksi socijalnog rada, koja podrazumeva uslovljenost procedurama i propisima, hijerarhijsku ustrojenost organizacija u okviru sistema socijalne zaštite, kao i činjenicu da korisnici socijalnog rada veoma često nisu dobrovoljno uključeni u proces pružanja podrške. S druge strane, negovanje profesije jeste jedan od značajnih zadataka supervizije, imajući u vidu nezavistan položaj većine pomagačkih profesija, a posebno socijalnog rada. Ovakav sistemski pristup u sagledavanju supervizije prepoznaje se kod više savremenih autora, koji navode da u superviziji osim supervizora i supervizanta učestvuje najmanje još nekoliko aktera, kao što su korisnici, menadžment, druge kolege i drugi sistemi, pa čak i društveno-politički kontekst i kultura, odnosno, vrednosti kao značajan faktor uticaja (Tsui, 2005).

S obzirom na to da sistemska perspektiva podrazumeva da nijedna komunikacija nije jednosmerna, jasno je da će i karakteristike supervizije, kao i njen kvalitet zavisiti od povratnog uticaja između svih ovih relevantnih aktera kao i od značenja koja oni daju superviziji, supervizijskom procesu i svojoj ulozi u njemu. Tsui (2005) navodi da se supervizija odvija u okviru kompleksnog teorijskog, profesionalnog i organizacionog vrednosnog sistema unutar određene kulture i da se zato jedino može razumeti unutar tog kulturnog, odnosno, vrednosnog konteksta njenih učesnika (Tsui, 2005). Upravo uvažavajući relevantnost značenja koja relevantni akteri daju određenom pojmu u procesu njegovog kreiranja Michael Carroll navodi da *”Supervizija znači različite stvari, različitim ljudima, koji se nalaze u različitim fazama njihovih profesionalnih putanja”* (Carroll, 2014, st. 13).

3.3. Modeli supervizije

Kao i kod definisanja supervizije, određenje modela supervizije takođe zavisi od pristupa i izbora kriterijuma po kome se nešto određuje kao model supervizijske podrške. Shulman (2010) smatra da je model samo ”predstavljanje određene realnosti” (str.22), odnosno, pojednostavljeno predstavljanje kompleksnog supervizijskog procesa, koji ne uzima u obzir specifičnosti konteksta u kome se supervizija odvija. Ipak, on priznaje značaj modela koji su prezentovani u literaturi i navodi da većina njih ima određene zajedničke karakteristike, kao što je isticanje značaja odnosa (Kadushin, 1992; Munson, 1983; Shulman, 1993, prema Shulman 2010) i razvojni pristup po kome je supervizija dinamična po prirodi i menja se u skladu sa promenjivim potrebama supervizanata (Barker i sar., 2002, prema Shulman, 2010). Ajduković i Cajvert (2004) navode da se modeli mogu razlikovati u odnosu na terapijski pravac kome supervizor pripada, kao i u odnosu na zastupljenost funkcija supervizije, pa razlikuju modele koji su dominantno usmereni na podršku (švedski model) ili učenje (holandski model) i model koji sadrži i administrativnu funkciju supervizije (anglosaksonski model) i tu vrstu supervizije nazivaju organizacionom supervizijom.

Imajući u vidu kompleksnost supervizijskog procesa i višestrukost funkcija i uloga u superviziji razumevanje razlika u modelima isključivo prema funkcijama krajnje je pojednostavljeno i redukcionističko. Ovu tezu potvrđuju autori kao što su Bradley i Hoyer (2009), koji su poredili rezultate istraživanja sprovedenih sa supervizorima, supervizantima i rukovodiocima kako bi utvrdili sličnosti i razlike između

modela supervizije, koji se primenjuju u organizacijama sa javnim ovlašćenjima u Engleskoj i Švedskoj. Oni u određenju supervizije navode stav Phillipson-a (2002), koji kao i Shulman (2010) smatra da supervizija uvek ima zajedničke komponente, ali se razlikuje u odnosu na to koja je dominantno zastupljena i koji teorijski pristup se u superviziji koristi. Naime, ovi autori naglašavaju da se i u modelima koji se primenjuju u Engleskoj i Švedskoj, koji su u organizacionom smislu veoma različiti, primenjuju sve tri funkcije samo im je zastupljenost različita ili se ostvaruju na različitim mestima. U švedskom modelu supervizije administrativna funkcija supervizije je takođe prisutna, ali nju sprovodi supervizor u okviru organizacije, dok se eksternom supervizijom obezbeđuju edukativni i razvojni aspekti supervizije (Bradley i Hoyer, 2009).

U organizacijama sa javnim ovlašćenjima postojanje sve tri funkcije supervizije je veoma važno, ali razdvojenost funkcija supervizije o kojima se ovde govori navodi na pitanje koje Beddoe (2015) postavlja u naslovu svog autorskog članka: *"Postoji li jedna supervizija ili više njih?"*. U traganju za odgovorom na to pitanje ona kritikuje veštačko razdvajanje funkcija supervizije i ističe nemogućnost jednoobraznog razumevanja supervizije i traganja za savršenim modelom. S druge strane, naglašava neophodnost sagledavanja konteksta kao fundamentalnog okvira koji se mora uzeti u razmatranje prilikom kreiranja adekvatnog modela ili pristupa obezbeđivanju supervizije. Pod kontekstom pritom podrazumeva kako sektor u kome se supervizija sprovodi i tako i kulturološke faktore u najširem smislu: od rase i etniciteta, ali i socio-političkih faktora u određenoj državi i regiji, uticaja profesije i tipa organizacije i kulture koja u njoj vlada. Kao argument u prilog tvrdnje da se modeli supervizije ne mogu preslikati navodi istraživanje obavljeno u Kini gde su supervizori iz Hong Konga radili sa kineskim socijalnim radnicima, koji su zatim izjavljivali da su osetili pozitivne efekte supervizije u odnosu na razvoj, ali i da su se osećali loše zbog toga što supervizori nisu imali razumevanje za složen socio-politički kontekst u kome oni rade (Hung i sar, 2010, prema Beddoe, 2015).

Navedena razmatranja o određenjima supervizije, njenim funkcijama i modelima upućuju na sledeće zaključke. Supervizija u socijalnom radu ima određena univerzalna svojstva, ali se ne može govoriti o jednoj superviziji ili jednom modelu supervizije koji bi bio dobar za sve organizacije i kontekste u kojima se socijalni rad odvija. Upravo svojstva organizacionog konteksta, stavovi, iskustva i očekivanja ljudi koji učestvuju u supervizijskom procesu, kao i socio-ekonomski i kulturološki uticaji koji dolaze iz okruženja čine značajne faktore koji oblikuju karakteristike supervizijskog procesa i utiču na efektivnost supervizije.

Imajući u vidu da je supervizija dinamičan i kompleksan pojam koji se različito manifestuje u različitim kontekstima opravdano je odustati od univerzalnog određenja supervizije u socijalnom radu jer je. To naravno, ne znači odustajanje od definisanja supervizije, ali podrazumeva otvorenost za fleksibilnost u definisanju koja podrazumeva proširenje pojma supervizije tako da uključuje sve relevantne elemente koji je čine i može u manjem ili većem obimu biti primenjiva u različitim kontekstima. Ključni zajednički element za razumevanje supervizije i dalje ostaju funkcije supervizije, sa fokusom na kontrolu kvaliteta rada, ali uz isticanje značaja refleksivnosti procesa (Kadushin i Harkness, 2002; Tsui, 2005) i ključne uloge odnosa između profesionalaca u supervizijskom procesu. Svrha supervizije u socijalnom radu u odnosu na profesionalce kojima je namenjena predstavlja stvaranje uslova za refleksiju nad sopstvenim radom, povezivanje teorije i prakse i razmatranje etičkih pitanja. Na taj način supervizija pored doprinosa razvoju profesionalaca, podstiče i razvoj supervizora, organizacije i profesije u okviru koje se odvija (Hawkins i Shohet, 2016). Na kraju, supervizija se ne odvija u vakuumu već u specifičnom organizacijskom kontekstu, koji je određen društvenim vrednostima, kulturološkim specifičnostima, političko-ekonomskim okolnostima i stavovima aktera koji u njemu učestvuju, i koji određuje kako će se supervizija praktično odvijati i u kojoj meri će biti uspešna.

Uspešnost ili efektivnost supervizije, o kojoj će kasnije biti više reči, je zato veoma kompleksan pojam i predstavlja izazov kako za istraživače koji teže uspostavljanju modela i kriterijuma za komparaciju, tako i za praktičare koji se bore za očuvanje supervizije u okolnostima novog menadžerijalizma, koji traži kvantitativno

opravdanje za sve aktivnosti i usluge u oblasti socijalnog rada. Zato je, umesto narativa o jednoj superviziji ili supervizijskom modelu, koji je bolji ili lošiji od nekog drugog u oblasti socijalnog rada, mnogo ispravnije govoriti o supervizijama u određenim kontekstima. Te supervizije, kao što smo naveli, moraju da imaju opšta obeležja supervizije u pomagačkim profesijama, ali su specifičnije i sagledane kroz "sočivo" lokalnog referentnog okvira, koji teže da unapređuju i koji ih povratno određuje.

3.4. Istraživanja supervizije i metodološki izazovi

Istraživanja supervizije potvrđuju da je ona značajan vid socijalne podrške usmeren profesionalnom i ličnom razvoju stručnjaka (Collings i Murray, 1996; Mizrahi i Abramson, 1985; Rushton, 1987, prema Lloyd, King i Chenoweth, 2001). Osim što predstavlja vid podrške supervizija je značajna i kao mehanizam kontrole, koji omogućava profesionalcima lakše rešavanje problema, usklađivanje sopstvene prakse sa interesima organizacije, a predstavlja i motivacioni faktor jer obezbeđuje povratnu informaciju (Maslach i Leiter, 2002, prema Jeleč Kakar, 2009). Efektivan supervizijski proces nudi dve vrste benefita: podršku koja se njime obezbeđuje i mehanizam kontrole očekivanja i zahteva koji se stavljaju pred stručne radnike (Jones i sar. 1991, prema Lonne, 2003). Pored toga, istraživanja takođe pokazuju da nedovoljno dobra supervizija može da izazove ili da poveća nivo stresa na poslu (Collings i Murray, 1996; Samantrai, 1992, prema Lonne, 2003), što sve upućuje na značaj istraživanja karakteristika i kvaliteta supervizije.

U odnosu na obim istraživanja u superviziji Beddoe (2013) navodi da se supervizijom uglavnom bave istraživači iz Sjedinjenih Američkih Država, Velike Britanije, Australije i Novog Zelanda, dok Ladany, Mori i Mehr (2013) navode da sve veći broj kvalitativnih istraživanja dolazi i iz neegleskih govornih područja. Hawkins i Shohet (2012) smatraju da su pored istraživanja u socijalnom radu za razumevanje supervizije relevantna i istraživanja u psihoterapiji i psihologiji, jer je u tim oblastima supervizijska praksa veoma razvijena, kao i istraživanja o superviziji u medicini i zdravstvenim uslugama jer ukazuju na značaj aspekata supervizije, supervizijskog odnosa i karakteristika supervizora na lični i profesionalni razvoj supervizanta i sposobnost refleksije nad radom sa klijentima (Lambert i Oglas, 1997, Kliminster i Jolly, 2000; Milne i James, 2000, prema Wheeler i Richards, 2007).

Fokus istraživanja menjao se kroz vreme, pa su tako prva istraživanja supervizije bila fokusirana na osnovne odlike supervizije u smislu modela koji se primenjuje i značaja uloge supervizora za efektivnost supervizijskog procesa. U kratkom istorijskom pregledu istraživanja o superviziji Shulman (2010) navodi Kadushinovo istraživanje iz 1973. godine, koje je bilo fokusirano na način na koji uloga supervizora utiče na zadovoljstvo supervizanata, pri čemu je zaključio da su dva od tri ključna faktora sposobnost supervizora da pomogne u profesionalnom razvoju i da podeli sa supervizantom znanja i veštine u socijalnom radu. Ispitanici u ovom istraživanju navodili su kao izvor najvećeg zadovoljstva u superviziji stimulaciju za promišljanje o teoriji i praksi, a nemogućnost supervizora da im pomogne kada su suočeni sa konkretnim problemima u radu sa korisnicima kao izvor nezadovoljstva. Worthington i Roehrlue (1976) utvrdili su u oblasti savetovanja da supervizanti kao dobro postupanje prepoznaju davanje jasne povratne informacije, što su potvrdili i rezultati Pincusa (1986) u oblasti medicinske nege koji je utvrdio da su pozitivna atmosfera u komunikaciji između supervizora i supervizanta i povratna informacija o razvoju veština povezane sa većom efektivnošću medicinskih sestara i većim zadovoljstvom poslom. Munson (1981) se bavio analizom načina na koji model supervizije utiče na zadovoljstvo supervizanta i zaključio da efektivna supervizija mora biti zasnovana na autonomiji praktičara, odnosno, supervizanta i kompetentnosti supervizora (prema Shulman, 2010).

Kasnija istraživanja fokusirana su na teme vezane za efektivnost supervizije, supervizijski odnos i supervizijske intervencije. Fleming i Steen (2004) sprovedli su istraživanje koje nudi pregled deset najefektivnijih supervizijskih praksi iz perspektive supervizanata (prema Hawkins i Shohet, 2012). Ladany i saradnici (2013) i takođe navode nekoliko istraživanja usmerenih ka razumevanju uticaja koji supervizija ima na supervizante u zavisnosti od toga u kojoj meri se sastoji od dobrih nasuprot lošim događajima, najboljih nasuprot najgorih susreta/seansi i najboljih nasuprot najgorim iskustvima. Shier, Turpin, Nicholas i Graham (2021) navode da je za smanjenje nasilnih interakcija u radnom okruženju značajno da supervizor demonstrira neke od sledećih ponašanja: prisutnost, podršku, angažman i jednak tretman zaposlenih.

Ladany i saradnici (2013) kao pimer drugačijeg fokusa navode novija istraživanja, koja su uglavnom kvalitativna i analiziraju događaje u superviziji ili supervizijske intervencije. Dansko istraživanje o supervizijskim intervencijama, na primer, pokazalo je da su usmeravanje i podrška veoma korisni većini mladih supervizanata, ali je bilo teško utvrditi negativne, odnosno loše supervizijske intervencije zbog velikih individualnih razlika (Jacobsen i Tanggaard, 2009). Istraživanje u Koreji pokazalo je da su učenje i eksploracija ličnih sadržaja prepoznati kao veoma značajni od strane supervizanata (Bang i Park, 2009), dok su Ancis i Marshal (2010) na osnovu empirijskih pokazatelja identifikovali teorijski zasnovane intervencije multikulturalno kompetentnih supervizora (prema Ladany i sar, 2013). Imajući na umu ove nalaze Ladany i saradnici (2013) realizovali su studiju mešovitog metoda kako bi istražili efektivna i neefektivna ponašanja i kompetencije supervizora i najznačajnije varijable za razumevanje supervizijskog procesa i ishoda. Rezultati su potvrdili značaj supervizijskog odnosa za kvalitet supervizije, ali su ukazali i na njegovu karakteristiku, koja do sada nije u velikoj meri zastupljena u literaturi o superviziji, a odnosi se na osnaživanje supervizanta kroz podsticanje autonomije i otvorenosti za ideje koje supervizant smatra važnim. Pored toga, spremnost supervizora na samo-otkrivanje, odnosno, na deljenje sopstvenih iskustava je još jednom potvrđena kao poželjna karakteristika supervizije. Kao neefektivno ponašanje supervizora identifikovan negativan i obezvređujući stav o superviziji, a utvrđeno je i da ponašanja, koja su smatrana neprihvatljivim tokom savetovanja nisu potpuno nepoželjna tokom supervizije, kao što je na primer, javljanje na telefon tokom supervizijske seanse. U odnosu na proces i ishode nalazi studije ukazuju da je jedan od ključnih faktora efektivnosti supervizije radni savez između supervizora i supervizanta, koji nastaje dogovorom oko ciljeva i zadataka supervizije. Dobar supervizor koristi osnovne savetodavne veštine kao što su slušanje i reflektovanje emocija i ima empatiju koju koristi da podstakne razvoj emotivne veze sa supervizantom (Ladany i sar., 2013). Slične nalaze daje i kvalitativno istraživanje sprovedeno u Jerusalimu koje ukazuje na to da je veće zadovoljstvo supervizijom povezano sa edukativnom i podržavajućom komponentom supervizije, dok je administrativni fokus supervizije povezan sa nižim zadovoljstvom supervizijom (Even Zahav, Refaeli, Shemesh, Gottlieb i Ben-Porat, 2020). Na kraju, supervizija bi trebalo da sadrži evaluaciju na osnovu supervizijskih ciljeva postavljenih na početku i da supervizor koristi i pozitivnu i negativnu povratnu informaciju (Ladany i sar, 2013).

Pored toga što su kvalitativna, istraživanja poslednjih godina sve češće stavljaju superviziju u širi društveno-ekonomski kontekst i ukazuju na teškoće sa kojima se supervizija suočava. Problem sa ostvarivanjem svrhe supervizije javlja se usled savremenih trendova u sistemima zaštite u kojima se najčešće odvija, koji je svode na menadžersku funkciju usmerenu na ispunjavanje rokova i efikasnost u radu (Bartoli i Kennedy, 2015).

Godden (2012) izveštava o istraživanju obavljenom među članovima Britanske asocijacije socijalnih radnika koje pokazuje da polovina ispitanika nije zadovoljna nekim od aspekata supervizije, kao što je učestalost ili kvalitet, i izveštavaju da je supervizija u većoj meri posvećena praćenju radnih zadataka nego psihološkom rasterećenju, učenju i razvoju. S druge strane, nalazi istraživanja pod nazivom "Ko koga gleda? Nadzor u superviziji u Australiji" ukazuju na konflikt menadžerske i stručne strane supervizije i upozoravaju na ozbiljne izazove koje ova dualna priroda supervizije ima u kontekstu savremene prakse socijalnog rada.

Autori zaključuju da je balansiranje između profesionalnog i menadžerskog u superviziji ključno kako bi se praksa oduprla negativnim uticajima neo-liberalnog menadžerizma (Egan, Maidment i Connolly, 2015). Imajući u vidu navedeno Munro (2011) ukazuje na značaj detaljne analize faktora koji utiču na stvaranje i očuvanje okvira za refleksivnu praksu koja je nepravedno zapostavljena kao posledica ovih karakteristika savremene supervizije (prema Bartoli i Kennedy, 2015).

Uprkos značaju istraživanja supervizije za unapređenje njenog kvaliteta, postoje i brojni izazovi u ovoj oblasti. Supervizijski proces je složen i različit u zavisnosti od situacije u kojoj se primenjuje, u nekim aspektima je kompleksniji od neposrednog rada sa korisnicima, i kao takav ne nudi veliki broj opipljivih pokazatelja ishoda i empirijskih dokaza efektivnosti. Supervizija je posao koji obavlja profesionalac koji ima iskustva u radu i veštine za vođenje supervizijskog procesa, ali u velikom broju modela supervizija nije zanimanje po sebi i ne postoji standardizovan obrazovni proces kojim se stručnjaci obrazuju za tu ulogu (Hawkins i Shohet, 2012). S obzirom na to supervizijske kompetencije i kvalitet supervizijske prakse nisu proverljivi kao u nekim drugim profesijama (Branković, 2019).

Social Care Institute for Excellence iz Velike Britanije objavio je 2012. godine sistematični pregled istraživanja o superviziji u periodu između 2000 i 2012, a autori su rezultate objavili u članku pod zabrinjavajućim naslovom "Iznenadjuće slaba empirijska osnova za superviziju". Nalazi ovog pregleda ukazuju na to da su istraživanja uglavnom fokusirana na ishode supervizije za supervizante i za organizaciju, a najmanje na korisnike usluga socijalnog rada (Carpenter, Webb, Bostock i Coomber, 2012). Postojeća istraživanja, dakle, i dalje ne nude odgovor na ključno pitanje, a to je efektivnost, odnosno, uticaj na praksu supervizanata, neposredan rad sa korisnicima i konačno, na ishode u životima korisnika usluga (Manthorpe i sar, 2013, prema Beddoe i Davys, 2016; Carpenter i sar, 2012; Wheeler i Richards, 2007; Hawkins i Shohet, 2012).

Metodološki nedostaci javljaju se usled teškoća u konceptualizaciji supervizije i operacionalizaciji pojma, sprovođenja istraživanja u okviru jednog organizacionog, odnosno, supervizijskog konteksta bez komparacije i kontrolnih grupa, i ograničenosti uzorka. Ovi nedostaci reflektuju se na kvalitet svih faza istraživanja, od postavljanja hipoteza do diskusije rezultata (Ellis, Krenzel, Ladany i Shult, 1996). Milne (2009) ističe da je upravo jedna od ključnih barijera kvalitetnim istraživanjima supervizije nedostatak jasnih definicija i metodologije supervizije (prema Hawkins i Shohet, 2012), dok Carpenter i saradnici (2012) navode nedovoljan fokus na analizu modela i nedovoljno jasno određenje supervizijskog procesa, što rezultate čini teškim za tumačenje i neprimenljivim u drugačijim kontekstima.

Ladani i saradnici (2013) navode da je jedan od nedostataka velikog broja istraživanja u činjenici da su fokusirana isključivo na iskustvo manje iskusnih profesionalaca, a to daje samo delimičan uvid u ponašanja supervizora i njihov negativan ili pozitivan uticaj. U pregledu istraživanja o superviziji, koji je obuhvatao 388 istraživačkih izvora uglavnom iz SAD, Wheeler (2003) potvrđuje ovaj podatak navodeći da je samo šest istraživanja u fokusu imalo iskusne supervizante a ne početnike (prema Hawkins i Shohet, 2012).

Gonge i Buus (2014) nalaze izazove za istraživanja supervizije u varijacijama u organizacionim kontekstima u kojima se supervizija odvija, i navode da istraživanja supervizije moraju da obuhvataju i organizacione, a ne samo individualne stavove. Oni ističu da *"primenjena metodologija mora da bude dovoljno osetljiva da reflektuje organizacijski diverzitet u određenoj supervizijskoj kulturi"* (str.11, prema Beddoe i Davys, 2016).

Grupa autora iz više zemalja sprovela je 2015. godine Delfi studiju pod nazivom "Da li postoji međunarodni konsenzus o istraživačkoj agendi i razvoju supervizije u socijalnom radu?" sa ciljem analize dosadašnjih iskustava i kreiranja konsenzusa među stručnjacima o tome u kom pravcu supervizija i istraživačka praksa treba da se razvijaju. U zaključcima ove studije ističe se značaj uvažavanja uticaja, koji novo javno upravljanje sa fokusom na efektivnost i odgovornost ima na superviziju; neophodnost suočavanja

sa izazovima zadržavanja radnika i brige o njima; stavljanje fokusa na supervizijski odnos u različitim organizacionim kontekstima kroz istraživanje procesa, praksi i modela, i uz isticanje stava da je teško govoriti o superviziji koja je univerzalna i koja se uklapa u sve organizacije (Beddoe, Karvinen-Niinikoski, Ruch i Tsui, 2015, prema Beddoe i Davys, 2016).

U tom smislu, poslednjih godina sve više istraživača se bavi supervizijom iz sistemske perspektive, koja superviziju sagledava kao kompleksnu interakciju, ne samo supervizora i supervizanta već više sistema kao što su: korisnici, menadžment, organizacija, ali drugi sistemi i uticaji koja dolaze iz soko-političkog i kulturološkog okruženja (Shulman, 2010; Hawkins & Shohet, 2012; Tsui, 2005). Pored toga, postmodernizam putem socijalno konstruktivističkog pristupa usmerava istraživače da svoj fokus stave na razumevanje, pre nego utvrđivanje stanja, putem ispitivanja profesionalnih i ličnih stavova i iskustava svih relevantnih aktera u određenom organizacijskom kontekstu s obzirom na to da oni u velikoj meri oblikuju karakteristike supervizijskog procesa (Beddoe & Davys, 2016).

Tsui (2005) navodi da je za istraživanje supervizijskih modela i praksi ključno važno razumevanje uticaja konteksta i značenja ljudi koji u njima učestvuju. Istraživanja koja to omogućavaju su malog obima, kvalitativnog ili mešovitog tipa i usmerena ka razumevanju specifičnosti određenih modela supervizije u različitim organizacionim ili kulturnim kontekstima. Nalazi ovih istraživanja, za razliku od onih koja se bave samo jednim aspektom supervizije, mogu da ponude veoma koristan holistički pregled određene supervizijske prakse, što nema samo naučni već i praktični značaj. Primeri takvih studija podrazumevaju kreiranje modela supervizije analizirajući kulturne ili organizacijske uticaje uticaje različitim kvalitativnim metodama. Tako Tsui (2005) dolazi do modela supervizije u Hong Kongu primenom utemeljene teorije, Bradley (2006) u Engleskoj i Hoyer, Beijer i Wisso (2007) mešovitom metodologijom opisuju engleski i švedski model (prema Bradley & Hoyer, 2009), a Engelbrecht (2006) metodom koja ima najviše karakteristika studije slučaja opisuje južno-afričko supervizijsko iskustvo u nevladinoj organizaciji u Južnoj Africi (prema Bradley, Hojer & Engelbrecht, 2010).

Ova istraživanja su zasnovana na pretpostavci, koju deli i Shulman (2010) da supervizija u socijalnom radu ima određene univerzalne karakteristike, ali da način na koji će se realizovati u stvarnosti i koliko će biti efektivna zavisi od velikog broja faktora koji proizlaze upravo iz konteksta u kome se primenjuje. Iako usmerena ka proučavanju različitih modela i metodološki različita ova istraživanja su izbegla fokusiranje na jedan aspekt supervizije i time omogućila kreiranje jasne slike modela, koji se primenjuju u navedenim zemljama, a samim tim otvorila prostor za njihovo poređenje i učenje iz razlika (prema Bradley, Hojer & Engelbrecht, 2010). Značaj nalaza koje nude je u tome što nemaju samo za cilj unapređenje supervizije u određenoj oblasti ili na određenoj teritoriji, već mogu da budu veoma značajni i kao način za određivanje repera za efektivnost supervizije, kao i za poređenje različitih supervizijskih pristupa u cilju novih istraživanja u budućnosti (Tsui, 2005).

Savremene tendencije u izučavanju supervizije upućuju dakle na neophodnost sagledavanja svih nivoa u kojima se supervizija realizuje, interakcionog i relacionog, metodološkog, ali i organizacijskog, društvenog, kulturološkog i vrednosnog. Svi ovi nivoi reflektuju se putem stavova i uverenja učesnika u superviziji i predstavljaju značajan uticaj u oblikovanju supervizijskih procesa i praksi u određenom organizacijskom kontekstu.

4. Supervizija u socijalnom radu u Srbiji

Supervizija u socijalnom radu u Srbiji primenjuje se u nekoliko oblasti socijalne zaštite. Pre svega u centrima za socijalni rad gde je uvedena 2008. godine kao interni vid podrške zaposlenima i mehanizam za obezbeđenje kvaliteta usluga socijalnog rada. Supervizija još postoji u centrima za porodični smeštaj i usvojenje, po modelu sličnom onom u centrima za socijalni rad, i u nekim ustanovama za smeštaj kao što je Centar za zaštitu odojčadi, dece i omladine u Beogradu. Pored toga, superviziju obezbeđuju i Republički i Pokrajinski zavod za socijalnu zaštitu za supervizore u centrima za socijalni rad kontinuirano od uvođenja supervizije, i supervizorima u centrima za porodični smeštaj i usvojenje od 2018. godine (Samardžija, 2019). Republički zavod za socijalnu zaštitu je na početku sprovodio direktnu superviziju supervizorima iz malih centara, koji obavljaju i poslove voditelja slučaja putem redovnih grupnih sastanaka na regionalnom nivou, a od 2014. godine periodično okuplja i supervizore iz većih centara. S druge strane Pokrajinski zavod ima nešto drugačiju metodologiju, jer kontinuirano sprovodi edukativne radionice za supervizore sa teritorije AP Vojvodine na kojima se kroz iskustva i diskusiju obrađuju teme relevantne za vođenje supervizijskog procesa i unapređenje neposrednog rada sa korisnicima (Branković, 2018)

U centrima za socijalni rad, koji su predmet ovog rada, superviziju sprovodi jedan profesionalac zaposlen u ustanovi po modelu koji podrazumeva tri osnovne funkcije: administrativnu, podržavajuću i edukativnu (Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad, 2022, čl. 2, st.6). Supervizori moraju da imaju visoko obrazovanje u oblasti pomagačkih profesija, najmanje pet godina iskustva u radu i da poseduju specifična znanja i veštine za obavljanje supervizijskih poslova (Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad, 2022, čl. 29, st.3). Ova znanja i veštine obezbeđuju se pohađanjem akreditovane osnovne obuke za supervizore, koja za sada predstavlja jedini način za verifikovanje specifičnih znanja i veština za obavljanje supervizijskih poslova.

Akreditovani "Program osnovne obuke za supervizore u centrima za socijalni rad" traje 40 sati i realizuje se tokom pet dana interaktivne obuke. Cilj programa obuke je upoznavanje savremenih pristupa o značaju uvođenja supervizije u oblast socijalne zaštite i razvijanje opštih i posebnih kompetencija supervizora neophodnih za planiranje, realizaciju i praćenje procesa supervizije u centrima za socijalni rad.

Opšte kompetencije koje program obuke razvija su:

- primena obavezujućih dokumenata koji se odnose na sistem socijalne zaštite u celini, a pre svega na centar za socijalni rad
- poznavanje svrhe i značaja uvođenja supervizije u centre za socijalni rad i veštine da i drugima prenesu potrebna znanja
- adekvatna komunikacija sa voditeljima slučaja koje superviziraju, kao i sa drugim akterima od značaja za uspešnost supervizijskog procesa

Posebne kompetencije koje program obuke razvija su:

- planiranje procesa individualne i grupne supervizije
- realizacija ciklusa individualne supervizije
- organizacija grupne supervizije
- praćenje napretka voditelja slučaja
- vođenje evidencije o realizaciji supervizijskog procesa
- evaluacija napretka voditelja slučaja i evaluacija ukupnog procesa supervizije
- izveštavanje o napretku voditelja slučaja

U skladu sa kompetencijama koje teži da razvije sadržaj programa grupisan je u pet tematskih celina i to su:

1. Supervizija i njene funkcije - u okviru ove celine predstavljaju se terminološka određenja supervizije, kao i njena srha i funkcije.
2. Supervizija stručnog rada – u okviru ove celine predstavlja se razvoj supervizije u oblasti socijalne zaštite; modeli supervizije; vrste supervizije u odnosu na različite kriterijume; osnovne karakteristike supervizije u socijalnoj zaštiti u Srbiji; područja rada supervizije u centru za socijalni rad kao i kompetencije supervizora
3. Individualna supervizija – u okviru ove celine razmatra se svrha i značaj individualne supervizije i praktično predstavlja ciklus individualne supervizije
4. Grupna supervizija – u okviru ove celine razmatra se svrha i značaj grupne supervizije, grupa kao okvir za odvijanje supervizije i praktično se predstavlja organizacija grupnog supervizijskog sastanka
5. Evaluacija i izveštavanje – u okviru ove celine predstavljeni su ciljevi, značaj i funkcije evaluacije, proces i metode i tehnike evaluacije, kao i elementi izveštaja o napretku voditelja slučaja i supervizijskom procesu (Republički zavod za socijalnu zaštitu, n.d.a)

Supervizijski poslovi nisu detaljnije definisani ni propisani. Normativnim okvirom je predviđeno da supervizor obezbeđuje poštovanje standarda stručnog rada i doprinosi kvalitetu usluga tako što koordinira, usmerava, obučava, podstiče i evaluira razvoj stručnih kompetencija voditelja slučaja kako bi se postigli optimalni efekti u zadovoljavanju potreba korisnika (Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad, 2022, čl. 29). Supervizija dakle treba da obezbedi: monitoring radnog procesa u odnosu na svakog korisnika u sistemu, podršku stručnim radnicima i kontinuirano unapređenje profesionalnih kompetencija zaposlenih. Definisano je formalno učešće supervizora u svim fazama stručnog postupka tokom vođenja slučaja, kao i obaveza izveštavanja supervizora o napretku voditelja slučaja na godišnjem nivou (Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad, 2022, čl. 30).

Normativni okvir, dakle, pruža smernice u odnosu na osnovne funkcije supervizije i to posebno administrativnu, ali ne nudi sadržaj poslova i aktivnosti, niti definiše korake u sprovođenju supervizijskog procesa. Imajući u vidu sadržaj akreditovane obuke za superviziju može se reći da ona nudi osnovne principe i predstavlja značaj strukturiranog pristupa u planiranju rada sa voditeljima slučaja. Ipak, nema podataka o tome u kojoj meri obuka zaista uspeva da osposobi supervizore za primenu tog prisustupa i izvesno je da je supervizijska praksa prilično nejednaka (Branković, 2018).

Način na koji se supervizija sprovodi zavisi od brojnih faktora, između ostalih i od toga na koji način su centri funkcionisali pre uvođenja novog načina rada, izbora supervizora, ali i objektivnih okolnosti kao što je veličina centra i broj zaposlenih.

Centri za socijalni rad postoje u svim opštinama u Srbiji. Razlikuju se po broju zaposlenih, jer njihov broj zavisi od veličine opštine za koju su osnovani. U organizacijskom smislu normativni okvir prepoznaje razliku između centara u zavisnosti od toga da li imaju deset ili više zaposlenih jer od toga zavisi da li će se u njima organizovati posebne službe (Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad, čl.24). Pored toga, postoje centri koji imaju manje od šest zaposlenih na poslovima stručnog rada i nemaju mogućnost organizacije stručnih službi za rad sa decom i mladima i odraslim i starijim osobama nego svi voditelji slučaja rade sve (Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad, čl.25).

Imajući u vidu podelu u normativnom okviru, u ovom radu će se pod malim centrima podrazumevati centri koji imaju manje od 6 zaposlenih stručnih radnika, srednji od 6 do 10 stručnih radnika i veliki više od 10 stručnih radnika.

Normativni okvir takođe određuje da je broj voditelja slučaja sa kojima supervizor može da radi najviše sedam (Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad čl 29, st.3.) U manjim i srednjim centrima supervizori uglavnom obavljaju i posao voditelja slučaja, dok je u većim centrima supervizija organizovana na nivou službi za decu i mlade i odrasle i starije osobe. U manjim centrima stručnom radniku koji obavlja poslove supervizora i istovremeno obavlja i poslove voditelja slučaja, superviziju vrši direktor, dok je za "supervizijsku funkciju profesionalne podrške, učenja, podsticanja, razvoja kompetencije" zadužen zavod za socijalnu zaštitu (Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad, čl. 29, st. 5,6).

Posledice ekonomske krize koja je pogodila svet 2008. godine i političkih odluka vezanih za štednju u oblasti socijalne zaštite u Srbiji koje su tome usledile, dovele su do toga da se broj zaposlenih u svim centrima za socijalni rad kontinuirano smanjuje, tako da i u većim centrima supervizori imaju dvostruke uloge (Samardžija, 2019). Kako se obezbeđuje supervizija stručnim radnicima koji obavljaju poslove supervizije i vođenja slučaja u srednjim i većim centrima nije definisano normativnim okvirom i nema podataka o načinima na koje su centri to organizovali, a potencijalno može da predstavlja rizik kako za sprovođenje supervizije tako i za kvalitet stručnog rada. Preplitanje profesionalnih uloga, nerazjašnjene odgovornosti i nejasna očekivanja predstavljaju rizike za uspostavljanje adekvatnog supervizijskog odnosa (Matić, 2011). Dvostruki odnosi u kojima supervizor obavlja istovremeno dve ili više uloga koje su često u sukobu jedna s drugom, otvaraju prostor za različite etičke dileme i nedoslednosti u supervizijskom procesu (Yeeles, 2004, prema Branković, 2018).

4.1. Karakteristike supervizijskog procesa u centru za socijalni rad

Pregled stručne literature pokazuje da se supervizija ne nalazi u fokusu interesovanja istraživača u Srbiji (Branković, 2018). Analizirajući nalaze istraživanja iz 2012. godine o tada još uvek novoj organizaciji centra za socijalni rad Jovanović (2021) navodi da nešto više od polovine voditelja slučaja pozitivno procenjuje efekte uvođenja supervizije (56,9%) pri čemu kao najkorisniju vide podržavajuću funkciju supervizije, zatim edukativno-razvojnu a kao najmanje korisnu administrativnu funkciju. Administrativnu funkciju smatraju ugrožavajućom jer ne omogućava voditelju slučaja samostalno donošenje odluka, s obzirom da svaku fazu stručnog postupka mora da potpiše supervizor. Smatraju da ovaj pristup nije neophodan kod iskusnijih radnika i da predstavlja gubljenje vremena supervizora koji svakako ne može u potpunosti da bude upoznat sa svim predmetima voditelja slučaja. Kao izazove za supervizijski proces ispitanici prepoznaju nedostatak instrumenata i procedura za rad supervizora, što uslovljava da svaki supervizor osmišljava način dokumentovanja supervizije (Asocijacija centara za socijalni rad, 2012., prema Jovanović, 2021). Supervizori su suočeni sa složenim zahtevima i teško izlaze na kraj sa balansiranjem podržavajuće i administrativne uloge kao i sa trošenjem vremena na administriranje dokumentacije (Jović i Popović, 2019).

Kasnija malobrojna istraživanja supervizije u Srbiji (Branković, 2015, Polić, 2016, Borjanić Bolić, 2016) ukazuju na to da je supervizijski proces u centru za socijalni rad nedovoljno strukturiran i usmeren dominantno na neposrednu podršku u radu, sa malo vremena odvojenog za učenje i refleksiju. Zaposleni u centrima za socijalni rad smatraju da im je i ovakva supervizija značajna, ali izražavaju i ambivalenciju stavom da je "supervizija dobra u teoriji ali ne i u praksi" (Branković, 2015). Podaci sa nacionalnog nivoa potvrđuju ove podatke i upućuju na različite izazove sa kojima se supervizori suočavaju u sprovođenju efektivne supervizije (Republički zavod za socijalnu zaštitu, 2016).

Karakteristike supervizije i nivo profesionalnog izgaranja stručnih radnika u CSR istraživani su tokom 2014. godine na uzorku od 112 voditelja slučaja i 26 supervizora u Gradskom centru za socijalni rad Beograd. Rezultati istraživanja pokazuju to da je supervizijski proces u centru za socijalni rad nestruktuiran i da je njegov fokus pre svega na administrativnoj podršci, a samo delimično na razvoju veština i brizi o ličnom razvoju. Zato ne iznenađuje što su ispitanici efekte supervizije prepoznali najviše u oblasti neposrednog rada sa korisnicima, a značajno manje u oblasti razvoja znanja i veština i prevencije efekata stresa. Većina voditelja slučaja izražava zadovoljstvo supervizijskom podrškom u odnosu na dostupnost, kompetencije supervizora i efekte u odnosu na oblasti rada, ali i svojevrsnu ambivalenciju, jer su saglasni sa tvrdnjom da je *"supervizija dobra u teoriji, ali ne u praksi"*. Iako zadovoljstvo poslom i profesionalno izgaranje nisu povezani samo sa kvalitetom supervizijske podrške, već sa većim brojem drugih faktora, prilično je zabrinjavajuć podatak da je supervizija u centru za socijalni rad takva da ne utiče na nivo profesionalnog izgaranja. Jedan nalaz ovog istraživanja ipak upućuje na to bi supervizija ipak mogla biti značajna u prevladavanju stresa kad bi bila drugačije organizovana. Naime, kod voditelja slučaja koji imaju individualne razvojne planove, odnosno, strukturiranu superviziju jeste zabeležen niži nivo emocionalne iscrpljenosti, ključne dimenzije profesionalnog izgaranja koja je inače u najvećoj meri prisutna kod većine ispitanika u istraživanju. (Branković, 2015).

Uticaj supervizije na profesionalni razvoj voditelja slučaja u centrima za socijalni rad istraživan je 2015. godine, takođe u Gradskom centru za socijalni rad Beograd na uzorku od 51 voditelja slučaja i 11 supervizora. Rezultati ovog istraživanja potvrđuju većinu od rezultata prethodnog istraživanja, o strukturi i fokusu supervizijskog procesa, kao i o zadovoljstvu i stavovima stručnih radnika prema superviziji, jer se većina voditelja slučaja i supervizora neodlučno ili se ne slaže sa tvrdnjom da se svrha uvođenja supervizije u centru za socijalni rad ostvaruje. Najviše voditelja slučaja smatra da supervizija koju primaju samo delimično odgovara njihovim potrebama, a uglavnom su neodlučni i u odgovoru na pitanje da li supervizija pruža adekvatan odgovor na njihova očekivanja. Kao i u prethodnom istraživanju prisutne su suprotnosti u izjavama ispitanika, koja se ogleda u tome da i supervizori i voditelji slučaja uglavnom imaju pozitivne stavove o superviziji i svojim supervizorima. Ipak, pozitivne efekte supervizije u oblasti ličnog i profesionalnog razvoja prepoznaje samo trećina voditelja slučaja, a nešto više od polovine voditelja slučaja i supervizora izražava stav da je potrebno obezbediti drugačiju superviziju u centru za socijalni rad (Polić, 2016).

Slični podaci o supervizijskom procesu u centrima za socijalni rad na nacionalnom nivou mogu se naći u godišnjim izveštajima o radu centara za socijalni rad Republičkog zavoda za socijalnu zaštitu i oni ukazuju na podatak da od ukupnog broja voditelja slučaja u Srbiji 31% nema individualne razvojne planove, trećina centara nema planove stručnog usavršavanja, a stručni radnici su dominantno zainteresovani za usavršavanje u oblasti prevencije profesionalnog izgaranja (Republički zavod za socijalnu zaštitu, 2016, prema Branković, 2018).

Supervizori navode da često zamenjuju nedostajuće i odsutne voditelje slučaja, postavljeni su za neposrednog staratelja korisnicima, pišu izveštaje za voditelje slučaja kod komplikovanih slučajeva i rade druge poslove koji izlaze iz okvira supervizije. Takođe, navode da se supervizijski proces najčešće sprovodi Ad hoc, bez jasne strukture i dinamike, da često rade ZA umesto SA voditeljem slučaja, a u nekim centrima se uloga supervizora svodi na formalno potpisivanje dokumenata. Na kraju, zaključuju da im nedostaje vreme za refleksivnu praksu i rad na razvoju voditelja slučaja, zbog čega su zabrinuti za kvalitet usluge pružene korisnicima (Republički zavod za socijalnu zaštitu, 2017., prema Branković, 2018).

Analiza supervizijske prakse Odeljenja za superviziju pri Republičkom zavodu za socijalnu zaštitu iz 2017. godine potvrdila je da supervizori rade mnogo više od supervizije: zadužuju se najtežim predmetima, rade kao članovi tima, zamenjuju nedostajuće i odsutne voditelje slučaja, pišu izveštaje u kompleksnim slučajevima, učestvuju u intervjuisanju koje manje iskusni voditelji slučajeva rade sa korisnicima, angažovani

su u dežurstvima i pojavljuju se na ročištima u parničnim i krivičnim postupcima protiv maloletnika. To sve utiče na nedovoljno pružanje podrške voditeljima slučaja, a posledično i na kvalitet usluga. Supervizori izveštavaju da se supervizijski proces odvija bez jasne dinamike i strukture i bez dovoljno vremena za refleksiju na osnovu iskustva (Samardžija, 2019).

5. Faktori koji utiču na karakteristike supervizije

Neki autori vide probleme sa kojima se supervizija suočava u neadekvatnom procesu uvođenja supervizije, koji nije uključivao potrebe korisnika supervizije i nije bio zasnovan na prilagođavanju supervizije kontekstu usled brzine kojom tranziciona društva moraju da primene nova, često pozajmljena ili "prepisana" rešenja i modele u sopstvene nestabilne sisteme u tranzicionim procesima (Polovina, 2009).

Mnogi predstavnici struke razloge za ovakvo stanje vide u karakteristikama modela koji sadrži administrativnu funkciju, a ovo obrazloženje, mada legitimno zastupljeno je i od strane više autora, koji se bave supervizijom u socijalnom radu (Ajduković, Cajvert, 2004; Matić, 2011; Beljanski, 2016). Ipak, reći da je problem supervizije u centrima dominantno u postojanju administrativne funkcije deluje previše pojednostaljeno, posebno s obzirom na to da je centar za socijalni rad organizacija sa javnim ovlašćenjima.

Rezultati jedne meta-studije ukazuju na to da supervizija ima najviše efekata kada je usmerena na neposrednu pomoć u radu, kada nudi socijalnu i emocionalnu podršku i zasnovana je na pozitivnim interpersonalnim odnosima između supervizora i supervizanata (Carpenter, Webb, Bostock, 2013). Neposredna pomoć u radu je dakle podjednako važna kao i učenje i podrška, a posebno je značajno u organizacijama sa javnim ovlašćenjima (UNISON Scotland i BASW UK, 2009; Bradley & Hojer, 2009).

Problem sa administrativnom funkcijom supervizije zato nije u njenom postojanju, već u tome što se često dogodi da ona preuzme primat u odnosu na druge funkcije, a zašto se to dešava, predstavlja pravo pitanje. Jedan od odgovora leži u kontekstu, odnosno, uticaju aktuelnog stanja u kome se nalazi sistem socijalne zaštite, gde su mere štednje uslovile nedostatak materijalnih i ljudskih resursa u kombinaciji sa uslozljavanjem obima posla i problema korisnika. U takvoj situaciji, supervizor je često agažovan i na poslovima vođenja slučaja, čime se smanjuje vreme za supervizijski proces i fokus ostaje samo na neposrednom radu sa korisnicima, a ne na razvoju voditelja slučaja (Branković, 2018). Iako je ovo relevantna i objektivna teškoća sa kojom se supervizori suočavaju, ovde je korisno naglasiti i da uticaj dvostrukih uloga supervizora, koje se često navode kao ključni izazov u sprovođenju supervizije, nije bio značajan faktor u istraživanju povezanosti supervizije i profesionalnog izgaranja. Naime, značajna većina supervizora koji su učestvovali u uzorku bila je angažovana samo na poslovima supervizije (Branković, 2015).

U nastavku će zato biti predstavljeni neki od do sada neistraženih faktora koji su uticali i koji potencijalno i dalje utiču na kvalitet supervizije, i to prvo kontekstualni faktori kao što je način uvođenja supervizije u centre za socijalni rad i trenutno stanje u sistemu socijalne zaštite. Pregled literature o efektivnosti supervizije ukazuje da je pored ovih eksternih faktora, koji utiču na kvalitet supervizije važno uzeti u obzir i unutrašnje karakteristike kao što su kompetencije supervizora, supervizijska kultura u organizaciji i stavovi relevantnih aktera o superviziji.

5.1. Uvođenje supervizije u centre za socijalni rad

Supervizija je u centre za socijalni rad uvedena kao deo šireg reformskog procesa sa ciljem decentralizacije socijalne zaštite, razvoja i diversifikacije usluga i uvođenja sistema kvaliteta (Strategija razvoja socijalne zaštite, 2005). Reforma sistema socijalne zaštite uspostavila je centar za socijalni rad kao koordinativno telo, koje će obavljati poslove procene, planiranja i praćenja korišćenja usluga na osnovu metodologije vođenja slučaja. U poređenju sa prethodnom organizacijom rada u centru za socijalni rad vođenje slučaja podrazumeva primenu individualnog pristupa u radu umesto timskog, podelu posla koja odstupa od kategorizacije korisnika. Zasnovano je na radu jednog stručnjaka sa konkretnim korisnikom ili porodicom na svim problemima sa kojima se suočavaju. Vođenje slučaja pratilo je uvođenje supervizije kao sastavnog dela stručnog postupka u centru za socijalni rad sa ciljem da se obezbedi razmena, konsultacije i podrška voditeljima slučaja. Svrha supervizije je umanjeње pritiska individualne odgovornosti tokom donošenja odluka u svim fazama rada sa korisnicima, kao i profesionalni i lični razvoj voditelja slučaja (Branković, 2018).

Priprema za uvođenje nove metodologije rada i supervizije u centrima za socijalni rad počela je pilotiranjem vođenja slučaja i supervizije u sedam centara za socijalni rad 2007. godine. U međuvremenu, kreirani su programi obuke za vođenje slučaja i superviziju, koji su akreditovani u sistemu socijalne zaštite i koji su sadržali osnovni korpus znanja relevantnih za uspostavljanje prakse po novom modelu. Petodnevni program obuke, pod naslovom: "Program osnovne obuke za supervizore u centrima za socijalni rad" kreirao je autorski tim novoformiranih Republičkog i Pokrajinskog zavoda za socijalnu zaštitu uz ekspertsku podršku konsultantske kuće OPM iz Velike Britanije. Obuka sadrži tematske celine koje se odnose na teorijske osnove supervizije i praktična znanja i veštine neophodne za sprovođenje supervizijskog procesa po trofunkcionalnom modelu supervizije. Sadržaj i metodologija obuke testirani su sa supervizorima iz pilot centara, a u periodu od početka 2009 do kraja 2010. godine obučeni su svi supervizori angažovani ili planirani za obavljanje poslova supervizora u centrima za socijalni rad. Nakon toga obuka je realizovana periodično, jednom ili više puta godišnje u skladu sa potrebama na terenu (Branković, 2018).

Polovina (2009) navodi brojne nedostatke procesa uvođenja supervizije u sistem socijalne zaštite na talasu reformskih procesa sprovedenih početkom dvihiljaditih, i kao jedan od ključnih navodi nedovoljnu uključenost samih korisnika supervizije u odlučivanje o tome kakva vrsta podrške im je potrebna. Branković, Šarac i Živanić (2018) kao neke od izazova u procesu uvođenja supervizije navode nedovoljnu pripremu za početak primene supervizije, jer je pilotiranje obavljeno samo u nekoliko centara za socijalni rad. Tokom obuka za supervizore primećeni su su veliki otpori profesionalaca prema novim profesionalnim ulogama voditelja slučaja i supervizora, koji su bili izazvani strahom od preuzimanja lične odgovornosti i gubitka profesionalnog identiteta. Sledeći izazov odnosi se na neadekvatan izbor supervizora, ali i preuzimanje uloge supervizora usled stvarnih ili zamišljenih beneficija pozicije uprkos nedostatku afiniteta i motivacije. Razlike u veličini centara za socijalni rad i uklapanje novog načina rada u postojeću organizaciju posla uslovile su nedoslednost u primeni modela, dok su česte političke promene uslovile promene supervizora, a samim tim i nedostatak kontinuiteta supervizije u nekim opštinama (Branković i sar., 2018).

Zakon o socijalnoj zaštiti iz 2011. godine u procesu normiranja reformi prvi put uvodi licenciranje (Zakon o socijalnoj zaštiti, 2022) – regulatorni mehanizam namenjen odžavanju i unapređenju kvaliteta usluga (Žegarac i Brkić, 2007). Postupak licenciranja obuhvatio je i pružaoce usluga i stručne radnike, a predstavlja proceduru u kojoj se ispituje da li stručni radnik ispunjava uslove i standarde za obavljanje stručnih poslova u oblasti socijalne zaštite što se potvrđuje javnom ispravom – licencom (Miroslavljević, 2013). Licenciranje predstavlja značajnu fazu i za superviziju u socijalnom radu jer je uvodi u normativni okvir tako što definiše posebnu licencu za supervizijske poslove za koju je uslov posedovanje licence o stručnim

poslovima o socijalnoj zaštiti, najmanje pet godina radnog iskustva i pohađanje akreditovanog programa obuke za superviziju u socijalnoj zaštiti. Licenca se izdaje na šest godina tokom kojih supervizori moraju da prikupe 120 bodova u oblasti stručnog usavršavanja kako bi je obnovili. Za praćenje stručnog usavršavanja, izdavanje, obnavljanje i oduzimanje licenci nadležna je Komora stručnih radnika socijalne zaštite. (Pravilnik o licenciranju stručnih radnika u socijalnoj zaštiti, 2013).

Značaj supervizije prepoznat je i kod drugih pružalaca u sistemu socijalne zaštite i ona se prepoznaje kao važan regulatorni mehanizam kontrole i očuvanja kvaliteta usluge (Žegarac i Brkić, 2007). Supervizija je prepoznata kao proces koji obezbeđuje efikasno preispitivanje ishoda prakse i unapređenje profesionalnih i organizacijskih standarda (Brkić, 2016). Ipak, u normativnom okviru koji propisuje standarde za pružanje usluga socijalne zaštite ona nije obavezna za osoblje pružaoca usluga direktno angažovano u radu s korisnicima već se spominje samo kao jedan od mogućih oblika stručne podrške stručnim radnicima, i to u zagradi: "Pružalac usluge obezbeđuje odgovarajuću stručnu podršku (npr. konsultacije, mentorstvo, superviziju po odgovarajućem modelu i dr.), svim licima angažovanim na pružanju usluge" (Pravilnik o bližim uslovima i standardima za pružanje usluga socijalne zaštite, član 20, 2019). Iako značajan supervizija tako ostaje jedan od "ostalih" ili opcionih mehanizama kontrole kvaliteta kada su pružaoci usluga u pitanju.

I pored toga, imajući u vidu tendenciju uvođenja supervizije i kod drugih pružalaca usluga, Republički zavod za socijalnu zaštitu akreditovao je 2012. godine program obuke namenjen razvoju kompetencija za pružanje supervizijske podrške, drugačiji od onog koji je namenjen supervizorima u centrima za socijalni rad. Sadržaj programa zasnovan je na modelu supervizijske podrške, koji ne sadrži administrativnu funkciju i koji je pre svega fokusiran na razvoj i psihosocijalnu podršku profesionalcima angažovanim u direktnom radu s korisnicima. Time je otvoren put za promišljanje o modelu supervizije, koji bi bio primeren pružaocima usluga, ali je taj proces i dalje u toku s obzirom na to da supervizija kod većeg broja pružalaca usluga još uvek nije u potpunosti živela (Branković, 2018).

Nakon pohađanih edukacija supervizori u centrima za socijalni rad imali su načelno na raspolaganju podršku svojih edukatora i drugih savetnika za socijalnu zaštitu iz zavoda za socijalnu zaštitu koji je po Zakonu o socijalnoj zaštiti nadležna institucija za pružanje, uspostavljanje i razvijanje stručne podrške pružaocima usluga u socijalnoj zaštiti (Zakon o socijalnoj zaštiti, čl 164, 2022). Ipak, iako se sa primenom supervizije započelo 2008. godine, strukturirana podrška zavoda počela je tek 2011. godine i to samo za supervizore iz manjih centara angažovane i na poslovima vođenja slučaja. Tek od 2014. godine, svi supervizori u centrima za socijalni rad dobijaju obaveznu stručnu podršku od strane zavoda, tako da se može reći da su u prvom period bili prepušteni sami sebi kada je uspostavljanje supervizije bilo u pitanju.

5.2. Aktuelno stanje u centrima za socijalni rad

Reforma Sistema socijalne zaštite započeta dvehiljaditih predviđala je, kao što je već navedeno različite strateške pravce i ciljeve, a pre svega, podrazumevala je redefinisane unutrašnje organizacije centara za socijalni rad. Donošenjem Pravilnika o organizaciji, normativima i standardima u centrima za socijalni rad, napravljen je preokret u odnosu na dugogodišnji kategorijalno-timski pristup u radu, utemeljen u medicinskom modelu (socijalnoj anamnezi i dijagnozi). Vođenje slučaja postaje metod rada, a dokumentacija o korisniku koja je važila od 1974. godine zamenjena je novom. Umesto socijalne dijagnoze, anamneze i plana tretmana, postoje različite vrste procena i planova a u pristupu se insistira na utvrđivanju snaga korisnika i okruženja, na njihovoj participaciji u svim procesima stručnog rada, kao i na ličnoj i profesionalnoj odgovornosti (Jugović i Brkić, 2013).

Novom unutrašnjom organizacijom centra trebalo je dakle stvoriti drugačiji organizacijski, funkcionlani i upravljački okvir rada sa ciljem efikasnijeg racionalizacije primenjenog timskog rada, veće usmerenosti rada prema korisniku i efikasnijim i ekonomičnim upravljanjem radom na slučaju, putem vođenja slučaja (Jovanović, 2021). Reformska tendencija bila je da se razviju usluge socijalne zaštite, a da se centar za socijalni rad "rastereti" i uspostavi kao koordinativno telo u lokalnoj zajednici. Ipak, trenutni sistem je i dalje zadržao mnogo elemenata prethodnog modela i centri za socijalni rad su i dalje dominantni pružaoci usluga (Miroslavljević, 2013). U gradovima i većim opštinama radilo se na razvoju usluga u zajednici, ali realnost je, dakle, da je centar za socijalni rad u najvećem broju sredina, posebno malih, ostao ključna ustanova, kojoj se građani obraćaju sa sve kompleksnijim problemima (Branković, 2018).

Skoro dvadeset godina kasnije stanje u sistemu karakteriše povećanje i usložnjavanje zahteva, praćeno merama štednje prilikom obezbeđivanja materijalnih i ljudskih resursa za obezbeđivanje podrške, što se reflektuje na sve ustanove u socijalnoj zaštiti ali posebno na centre za socijalni rad. Jugović i Brkić (2013) navode zaključak Ujedinjenih nacija iz 2011. godine da je finansijska i ekonomska kriza koja je nastupila 2008.-2009. godine dovela do globalnog ekonomskog sloma uporedivog sa vremenom Velike depresije 30-ih godina dvadesetog veka i podsećaju da kriza ima snažne posledice na socijalni rad koji se bavi ljudima "koji su u nevolji ili koji su uzrok nevolje". (Howe, 1996., prema Jugović i Brkić, 2013).

I zaista globalna ekonomska kretanja imala su itekako uticaja na sistem socijalne zaštite u Srbiji, a posebno na centre za socijalni rad i to na nekoliko nivoa. Vlada RS donela je krajem 2013. godine odluku o uvođenju sistema kontrole zapošljavanja u javnom sektoru, što je dovelo do smanjenja broja zaposlenih u centrima za socijalni rad.

Nova organizacija uz ekonomsku krizu koja je usloвила povećanje broja korisnika učinila je dakle da centrima za socijalni rad nedostaje radnika. Ako se uz to uzme u obzir da se usložnjava obim posla centra administrativnim poslovima kao što je donošenje rešenja o subvencijama za električnu energiju, komunalije, za korisnike narodnih kuhinja, stipendije za siromašne učenike, i sl, postaje očigledno da se centri za socijalni rad teško mogu adekvatno suočavati s posledicama ekonomske krize (Jugović i Brkić, 2013).

Prema podacima iz izveštaja o radu centara za socijalni rad Republičkog zavoda za socijalnu zaštitu broj radnika u centrima za socijalni rad ravnomerno je rastao do 2014. godine nakon čega počinje kontinuirani trend smanjenja te je u 2022. godini ukupan broj zaposlenih za 18,2% manji nego 2013. godine (Republički zavod za socijalnu zaštitu, 2021; 2023). S druge strane, desetogodišnji prikaz broja korisnika pokazuje kontinuiran trend porasta do 2018. godine. Iako je u 2020. godini broj korisnika smanjen za 1.9% u odnosu na prethodnu godinu, što se objašnjava činjenicom da je tokom godine koju je obeležila pandemija korona virusa zabeleženo smanjenje primene svih postupaka u skoro svim segmentima delatnosti centra, u odnosu na 2011. godinu ukupan broj korisnika veći je za 23,5%. (Republički zavod za socijalnu zaštitu, 2021).

U odnosu na promene koje je donela nova organizacija rada istraživanje Asocijacije centara za socijalni rad iz 2012. godine pokazuje da, iako novi način rada procenjuju kao značajan napredak u uređenju sistema i prilagođavanju sistema potrebama korisnika, ispitanici smatraju da nemaju dovoljno vremena da se posvete radu sa korisnicima i izražavaju zabrinutost da opterećenost zaposlenih dovodi u pitanje realne efekte primene. Smatraju da je za adekvatnu primenu nove metodologije rada neophodno uspostaviti mehanizme vrednovanja rada, razmotriti položaj različitih profesija u oblasti socijalne zaštite i urediti saradnju sa drugim sistemima na nivou ministarstava. Kao važan sistemski izazov navodi se nedostatak usluga u zajednici, a kao posebni stručno organizacijski izazovi navode se tendencija da "svi rade sve" odnosno nemogućnost specijalizacije u vođenju slučaja i nedostatak timskog rada (Asocijacija centara za socijalni rad, 2012, prema Jovanović, 2021).

Istraživanje stavova socijalnih radnika u centrima za socijalni rad obavljeno 2017. godine pokazuje zabrinjavajuće rezultate. Opšte zadovoljstvo uslovima rada je zabeleženo tek kod 26,7% socijalnih radnika, dok je 78,2% socijalnih radnika nezadovoljno platom, 51,2% je nezadovoljno radnim prostorom i opremom, 78,2% je vrlo nezadovoljno i nezadovoljno raspoloživim vremenom za obavljanje radnih zadataka, dok je 81,1% vrlo nezadovoljno i nezadovoljno obimom posla u toku radnog dana. Fizičku i emocionalnu iscrpljenost na poslu vrlo često oseća 37,7%, a često 31,9% socijalnih radnika, dok preko 70% socijalnih radnika vrlo često, često i ponekad razmišlja o promeni posla, pri čemu se sličan procenat socijalnih radnika oseća nebezbedno na poslu (Mihajlović Babić, Despotović, Đaković 2019, prema Mihajlović Babić, Despotović i Đaković, 2019)

Sledeće istraživanje detaljnije predstavlja izazove sa kojima se suočavaju socijalni radnici i to u odnosu na sledeće teme: sistemski problemi, problemi vezani za radno mesto i uslove rada i problemi vezani za poslove socijalnog rada. Od sistemskih problema kao ključne socijalni radnici navode: nedovoljnu zaštitu prava i integriteta socijalnih radnika i profesije socijalnog rada od strane relevantnih instanci u sistemu socijalne zaštite, neadekvatnu saradnju sa drugim institucijama, zavisnost od političkih struktura na lokalnom nivou i nedovoljno resursa u lokalnoj zajednici. Problemi vezani za radno mesto i uslove rada podrazumevaju neadekvatne uslove rada, zatim nedostatak kadrova, ali i nestručnost postojećeg kadra usled partijskog zapošljavanja i izazove u organizaciji posla usled prevelikog obima i neadekvatnog planiranja. Pored ovih, tu je i bezbednosni rizik na poslu o kome izveštava većina socijalnih radnika, kao i osećanje prevelike odgovornost uz nedostatak motivacije za rad i neadekvatne uslove rada. U odnosu na samo obavljanje posla socijalni radnici suočavaju se sa prevelikom administracijom, ali kao izazove i u toj oblasti navode nebezbednost, izloženost stresu i zlostavljanju na poslu, kako od korisnika tako i od nadređenih (Mihajlović Babić i sar., 2019)

Imajući u vidu sve navedeno, ne iznenađuju podaci istraživanja iz 2019. godine obavljenog od strane Udruženja stručnih radnika socijalne zaštite koji pokazuju da je profesionalni identitet socijalnih radnika u krizi, odnosno, da je slika koju socijalni radnici imaju o svojoj profesiji i društvenoj ulozi nestabilna, a osećanja vezana za posao i sopstvena postignuća često negativna. Socijalnim radnicima je teško da definišu šta je to socijalni rad danas i njihov dominantni diskurs je zasićen problemom i veoma negativnim osećanjima vezano za sopstvenu efikasnost, kontekst u kome rade, a često i same korisnike. Ovakvo stanje ozbiljno dovodi u pitanje njihovo samopouzdanje i veru u kompetencije kojima raspolažu, kao i u efikasnost mera i intervencija koje sprovode. Faktori koji dominantno utiču na krizu identiteta socijalnih radnika su standardizacija i profesionalizacija socijalnog rada, preopterećenost poslom, konflikt uloga i nejasnost procedura, kao i negativna percepcija profesije u javnosti (Branković, 2022).

5.3. Supervizijska kultura i kompetencije supervizora

Pod supervizijskom kulturom podrazumeva se postojanje jasnih procedura o superviziji i efektivne obuke, praćenje učinka supervizora, snažne liderske veštine rukovodstva kao primer, praćenje redovnosti i kvaliteta supervizije u odnosu na unapred određena očekivanja i usaglašenost sa uspostavljenim smernicama, koje definišu karakteristike dobre supervizije (Wonnacott, 2012). U praksi to znači da svi supervizori imaju svoje supevizore ili neku vrstu adekvatne stručne podrške, koja im omogućuje usklađivanje prakse sa standardima, učenje i razvoj i povratnu informaciju o svom učinku, a nejasno je kako je i da li je ta praksa uspostavljena u centrima za socijalni rad.

Razmatranje supervizijske kulture ukazuje na značaj upravljanja u organizaciji, odnosno rukovodstva kao aktera, koji je direktno odgovoran za obezbeđivanje uslova za odvijanje supervizije i svojim stavovima o superviziji u velikoj meri oblikuje karakteristike supervizijskog procesa. Rukovodstvo u centrima za socijalni rad informisano je o superviziji na početku uvođenja supervizije putem serije informativnih seminara o novoj metodologiji rada koja podrazumeva vođenje slučaja, koji su sadržali jedan blok o superviziji, njenom značaju, svrsi, ciljevima i funkcijama (Branković i sar., 2018). Kakvu su sliku o superviziji rukovodioci tada stekli, koliko su zaista rukovodioci upoznati sa tim šta supervizija zaista predstavlja, koja je njena uloga u organizaciji i šta je potrebno da bi se adekvatno ostvarivala, kao i kako se njihova perspektiva menjala tokom ovih deset godina primene ostaje otvoreno pitanje.

Istraživanje povezanosti profesionalnog izgaranja i supervizije koje je pokazalo da većina supervizora u Beogradu nije imala dvostruke uloge (Branković, 2015) upućuje na preispitivanje drugih razloga zbog kojih supervizija ostaje na nivou administrativne podrške, odnosno, podrške u neposrednom radu na predmetima i ne otvara teme ličnog i profesionalnog razvoja, niti se njima bavi na strukturiran način. Wonnacott (2012) kao jedan od potencijalnih razloga ističe bojazan supervizora da se upuste u produbljeniji dijalog sa supervizantima iz straha od davanja negativne povratne informacije, odnosno, nespremnosti da se uhvate u koštac sa nedostacima profesionalaca koje superviziraju. Ove teškoće supervizora mogu proisticati iz nedostatka kompetencija supervizora, neadekvatno uspostavljenog odnosa sa supervizantima i nedostatkom supervizijske kulture u organizaciji (Wonnacott, 2012). Podaci iz istraživanja koje je supervizore pitalo da li smatraju da imaju dovoljno kompetencija za obavljanje svoje uloge pokazalo je da supervizori smatraju da imaju znanja i veštine za obavljanje supervizije (Branković, 2015). Ipak, u razumevanju efektivnosti supervizije korisno je uzeti u obzir istraživanje Shulmana (1981) koje je ukazalo na to da zadovoljstvo supervizora sopstvenom ulogom nema značajnog uticaja na efektivnost supervizije (prema Shulman, 2010).

Kao što je već navedeno superviziju u centrima za socijalni rad obavlja profesionalac, koji ima iskustva u radu i veštine za vođenje supervizijskog procesa pri čemu je uslov za obavljanje supervizije najmanje pet godina iskustva u radu, a znanja za sprovođenje supervizijskog procesa obezbeđuju se pohađanjem petodnevno akreditovanog programa obuke. Skoro svi supervizori, koji su angažovani u centrima za socijalni rad pohađali su ovaj program, ali se postavlja pitanje da li je to dovoljno, kao i koji i kakvi drugi oblici stručnog usavršavanja i podrške su supervizorima na raspolaganju?

Republički zavod za socijalnu zaštitu akreditovao je 2012. godine još jedan program obuke namenjen razvoju kompetencija za pružanje supervizijske podrške. Sadržaj programa fokusiran je na razvoj osnovnih veština neophodnih za primenu modela, koji ne sadrži administrativnu funkciju i koji je pre svega fokusiran na razvoj i psihosocijalnu podršku profesionalcima angažovanim u direktnom radu s korisnicima. Iako nije direktno namenjen supervizorima u centrima za socijalni rad ovaj program obuke može predstavljati resurs za razvoj njihovih kompetencija (Branković, 2018), ali predstavnici zavoda se do sada nisu bavili praćenjem efekata ovog programa niti je vršena procena kvaliteta njegove primene.

Pored programa Republičkog zavoda za socijalnu zaštitu do marta 2024. godine u katalogu akreditovanih programa obuke može se naći još tri programa namenjenih supervizorima: "Supervizija u praksi CPSU" namenjena supervizorima iz centara za porodični smeštaj i usvojenje, jednodnevna obuka "Uspostavljanje radnih alijansi u supervizijskom procesu" i jednodnevni program obuke, koji nije direktno namenjen supervizorima ali ih spominje kao ciljnu grupu za edukaciju, pod nazivom "Veštine davanja i primanja povratne informacije i podsticanje samorefleksivne prakse" (Republički zavod za socijalnu zaštitu, n.d.a).

Napredna obuka iz supervizije, zasnovana na primeni psihodramskih metoda u obuci supervizora kreirana je i pilotirana od strane autorskog tima Fakulteta političkih nauka 2017. godine i očekivala se

akreditacija te obuke u sistemu socijalne zaštite (Branković, 2018), ali ona nije pronađena u katalogu akreditovanih programa obuka što znači da su autori odustali od prvobitne namere.

Pored ovih programa obuke, kao što je već navedeno supervizorima u centrima za socijalni rad je obezbeđena i stručna podrška zavoda na socijalnu zaštitu. S obzirom na to da zakon ne definiše detaljno način pružanja supervizijske podrške, Republički i Pokrajinski zavod su shodno svojim mogućnostima, ali i procenjenim potrebama stručnjaka na terenu kreirali različite modele podrške. Republički zavod sprovodi direktnu superviziju supervizorima iz malih centara, koji obavljaju i poslove voditelja slučaja, putem redovnih grupnih sastanaka koji se održavaju na regionalnom nivou, a od 2014. godine periodično okuplja i supervizore iz većih centara u cilju pružanja podrške supervizorima, dok pokrajinski zavod kontinuirano sprovodi edukativne radionice za supervizore sa teritorije AP Vojvodine na kojima se kroz iskustva i diskusiju supervizora obrađuju teme relevantne za vođenje supervizijskog procesa i unapređenje neposrednog rada sa korisnicima (Branković, 2018)

Republički zavod započeo je sa pružanjem podrške 2011. godine u malim centrima, odnosno centrima koji imaju do sedam zaposlenih i jednog supervizora koji istovremeno obavlja i poslove voditelja slučaja. Od 2012. godine u podršku su uključeni i veći centri i ta podrška se nastavlja kontinuirano, sa jednom pauzom tokom 2014. godine. Supervizijska podrška organizuje se po principu grupnog rada na osnovu teritorijalne pripadnosti centra za socijalni rad i odvija se oko sadržaja, odnosno problema u radu na konkretnom pojedinačnom slučaju. Na ovaj način, praćenjem načina rada u rešavanju problema od strane savetnika iz zavoda, supervizori usvajaju nove načine rada u procesu vođenja supervizije sa svojim voditeljima slučaja (Samardžija, 2019).

Na internet stranicama zavoda mogu se pronaći izveštaji iz supervizijske podrške koji ukazuju na to da se sastanci redovno održavaju, a teme se razlikuju. Sadržaj sastanaka koje se održavaju u Republičkom zavodu uglavnom fokusiran je uglavnom na probleme u radu na specifičnim konkretnim predmetima koje učesnici sastanka donose, a savetnici za socijalnu zaštitu pomažu u njihovom rešavanju koristeći grupni proces (Republički zavod za socijalnu zaštitu, n.d.b).

Iz izveštaja o supervizijskoj podršci centrima za socijalni rad u Vojvodini metodologija rada na okruglim stolovima zasnovana je na prezentacijama supervizora iz određenih centara za socijalni rad i pratećoj diskusiji. Teme obrađene u 2023. godini su bile uglavnom fokusirane na probleme u neposrednom radu na slučajevima, kao što su "Centar za socijalni rad kao specifični veštak – značaj supervizije", "Postupanje centra u slučajevima seksualnog nasilja nad decom – izazovi rada u manjim centrima", "Usvojenje – izazovi prakse", ali je nekoliko tema bilo posvećeno i samom procesu supervizije kao što je "Supervizija kao podržavajući resurs u centru za socijalni rad" i "Komunikacija između supervizora i voditelja slučaja – dvosmerni proces" ili načinu vođenja supervizijskog procesa kroz temu "Evidencija i dokumentacija koju supervizor vodi u programu SOZIS" (Pokrajinski zavod za socijalnu zaštitu, 2023).

Iako o procesu podrške centrima postoje podaci u izveštajima oba zavoda, oni ne sadrže podatke o efektivnosti podrške, odnosno, o njenom uticaju na razvoj supervizijskih kompetencija, što je značajno posebno zbog različite metodologije koju zavodi primenjuju.

Na kraju, važno je spomenuti i položaj supervizije u formalnom obrazovanju socijalnih radnika. Naime, osavremenjivanje programa visokoškolskih obrazovnih ustanova poslednjih godina dovelo je do toga da se kompetencije za korišćenje i obavljanje supervizije uvedu u standarde o obrazovanju socijalnih radnika (Žegarac, Perišić, Džamonja Ignjatović, Burgund, Pantelić, Stanković, 2016) Većina visokoškolskih ustanova u Srbiji uvela je superviziju u socijalnom radu kao obavezni predmet na master studijama iz socijalnog rada, a kao jedan od najvećih izazova za nastavnike koji obrazuju socijalne radnike prepoznato je osposobljavanje

studenata da razviju odgovarajuću osnovu za uspostavljanje budućih odnosa u procesu supervizije (Žegarac, 2016b).

5.4. Stavovi relevantnih aktera o superviziji

Socijalni rad je delatnost koja je konstruisana od strane profesionalca, klijenta i konteksta u kome se praksa odvija, i kao takav predstavlja fenomen koji čine određeni obrasci ponašanja, opseg očekivanja i specifične kulturološke norme koje dolaze iz konteksta (Payne, 1997, prema O'Donoghue, 2010). Supervizija u socijalnom radu takođe se mora postmatrati kao konstrukt koji nastaje u secifičnom kontekstu, određenom normativnim odredbama i organizacijskim okvirom, ali i procesu pregovaranja između relevantnih aktera uključenih u njenu primenu. Za njeno razumevanje dakle, pored konteksta moraju se uzeti u obzir i stavovi tih aktera jer imaju ključno važnu ulogu u njenom oblikovanju. Stavovi o superviziji odnose se na način na koji se doživljava, koja je njena svrha u organizaciji, kakva treba da bude uloga supervizora, kakvi bi trebalo da budu odnosi između supervizora i voditelja slučaja, kao i supervizora i rukovodioca.

Odnos voditelja slučaja i supervizora u centrima za socijalni rad predstavljaju veoma značajno polje za istraživanje s obzirom na to da je upravo kvalitet supervizijskog odnosa prepoznat kao jedan od najvažnijih, ako ne i najvažniji faktor za upešnost supervizije (Carpenter i sar, 2013). Kvalitetan supervizijski odnos karakteriše poverenje, podrška, iskrenost, otvorenost i on predstavlja svojevrsnu sigurnu bazu za supervizante a za supervizore kreativni prostor u kome mogu da demonstriraju svoje supervizijske veštine (O'Donoghue, Yuh Ju i Tsui, 2017). Ranije opisan način na koji je supervizija uvedena u centre predstavljao je plodno tle za brojne teškoće u stvaranju adekvatnog supervizijskog odnosa, a izazovi sa kojima se praksa trenutno suočava takođe mogu biti otežavajuće okolnosti. Dvostruke uloge supervizora svakako predstavljaju izazov jer preplitanje profesionalnih uloga, nerazjašnjene odgovornosti i nejasna očekivanja predstavljaju negativne okolnosti za uspostavljanje adekvatnog supervizijskog odnosa (Matić, 2011). Način na koji se autoritet ostvaruje je posebno važan u supervizijskom odnosu i ovo je veoma kompleksno pitanje u organizacijama sa javnim ovlašćenjima (Tsui, 2005) kakvi su centri za socijalni rad.

Da bi supervizori mogli da predstavljaju autoritet njihova uloga mora biti jasno definisana u sistemu u kome rade i moraju se osećati sigurno i podržano od strane viših instanci u sistemu socijalne zaštite. Nejasno je u kojoj meri podrška i praćenje koje dobijaju od zavoda za socijalnu zaštitu i nadležnih ministarstava zaista kreira takav kontekst.

Zavodi za socijalnu zaštitu predstavljaju značajne aktere u oblasti supervizije, jer su zaduženi za njen razvoj i neposrednu primenu u socijalnom radu. Iako postoje podaci o načinu na koji zavodi sprovode supervizijsku podršku, stavovi predstavnika zavoda o tome kako supervizija funkcioniše, ostvaruje svoju svrhu i razvija se u sadašnjim okolnostima centara za socijalni rad nisu detaljnije ispitivani. Slična situacija je i sa predstavnicima donosioca odluka, odnosno ministarstva nadležnog za socijalnu zaštitu.

Ministarstvo nadležno za socijalnu zaštitu ima obavezu osnivanja centara za socijalni rad (Zakon o socijalnoj zaštiti, 2022, čl 11), nadzor nad stručnim radom i inspeksijski nadzor (Zakon o socijalnoj zaštiti, 2022, član 167, 168). Nadzor nad stručnim radom podrazumeva "utvrđivanje se da li su ispunjeni zahtevi u odnosu na poštovanje propisanih stručnih procedura i na korišćenje stručnih znanja i veština koje se primenjuju tokom prijema, procene, planiranja, pregleda efekata realizovanih aktivnosti i završetka rada sa korisnikom, na osnovu uvida u stručnu dokumentaciju i proces pružanja i efekata usluga." (Zakon o socijalnoj zaštiti, 2022, član 167). S obzirom na to da je sadržaj supervizije u centrima za socijalni rad praćenje kvaliteta stručnog postupka i praćenje kompetencija voditelja slučaja u primeni procedura i propisa, trebalo da bi da predstavnici donosioca odluka upućeni u rad supervizora, a njihovi stavovi o superviziji sigurno imaju

značajan uticaj na način na koji se supervizija odvija kao mehanizam očuvanja kontrole kvaliteta stručnog rada.

Za socijalnu zaštitu bilo je nadležno jedno ministarstvo i to Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja, ali u poslednjih nekoliko godina deo nadležnosti koji se odnosi na oblast porodično pravne zaštite, odnosno "organizaciju rada organa starateljstva, standarde stručnog rada, te sadržaj i način vođenja evidencije i dokumentacije" prenet je na novo Ministarstvo za brigu o porodici i demografiju (Porodični zakon, 2015, čl.12).

Na kraju, pored predstavnika donosilaca odluka važan akter za razumevanje supervizije su i predstavnici akademske zajednice. Kao što je već navedeno studije socijalnog rada imaju programe koji pripremaju socijalne radnike za upotrebu refleksivne prakse tokom stručnog rada. Pored toga, predstavnici akademske zajednice iz oblasti socijalnog rada bili su direktno uključeni u koncipiranje procesa reformi u oblasti u sistemu socijalne zaštite, uvođenja nove metodologije rada u centre za socijalni rad koja podrazumeva vođenje slučaja i superviziju.

Gledišta relevantnih aktera o superviziji u socijalnom radu u Srbiji nisu do sada temeljnije istraživana. Nalazi postojećih istraživanja ukazuju na to da, uprkos navedenim izazovima, većina voditelja slučaja izražava pozitivne stavove prema svojim supervizorima i procenjuje ih kao kompetentne i osobe od poverenja (Branković, 2015, Polić, 2016). Ipak, dosadašnja istraživanja nisu produbljene ispitivala koja su to znanja za sprovođenje supervizije, odnosno, šta voditelji slučaja podrazumevaju pod iskusnim supervizorima. S druge strane, oni navode da supervizija ne ostvaruje svoju svrhu u celosti i ne odgovara na njihove potrebe što upućuje na značaj istraživanja njihovog razumevanja i očekivanja od supervizije, kao i produbljene analize i elemenata koji karakterišu i utiču na njihov odnos sa supervizorima. Rukovodioci u centrima za socijalni rad predstavljaju važne aktere koji nisu bili u fokusu istraživanja a način na koji organizuju stručni rad, kao i očekivanja od supervizije, takođe u velikoj meri određuju način na koji se supervizija odvija.

Za razumevanje načina na koji se supervizija u centrima za socijalni rad odvija značajno je sagledati celovitu sliku, odnosno uzeti u obzir sve prethodno navedene kontekstualne varijable, ali i način na koji svi akteri u supervizijskom procesu (voditelji slučaja, rukovodioci, predstavnici donosilaca odluka, zavoda i akademske zajednice) svojim stavovima utiču na njena obeležja i nivo do koga ostvaruje svoju svrhu i ciljeve.

Deo II

Istraživanje

1. Metodologija istraživanja

Istraživanje je **kvalitativno**, deskriptivnog tipa, zasnovano na induktivnoj logici i proučavanju teme u kontekstu u skladu sa teorijskim osnovama socijalno konstruktivističke i sistemske teorije u socijalnom radu.

1.1. Uzorak

Uzorak za istraživanje čine relevantni akteri za proces supervizije u Republici Srbiji, a to su pored predstavnika centara za socijalni rad i predstavnici zavoda za socijalnu zaštitu i ministarstva nadležnog za socijalnu zaštitu, kao i predstavnici akademske zajednice u oblasti socijalnog rada.

Uzorak ispitanika je prigodni kriterijumski (Creswell, 2007), jer je određen radnim mestom ispitanika, radnim iskustvom na konkretnoj poziciji i veličinom centra za socijalni rad, kao i radnim mestom ispitanika iz ostatka uzorka.

Ukupan uzorak za istraživanje činilo je **60 ispitanika iz 24 institucije**, odnosno, organizacijske jedinice:

- 52 učesnika iz 16 centara za socijalni rad: 14 supervizora, 18 voditelja slučaja, 8 rukovodioca službi, 10 direktora, 1 pomoćnik direktora za stručne poslove i 1 rukovodilac odeljenja za poslove planiranja i razvoja.
- 5 učesnika iz dva zavoda za socijalnu zaštitu: 1 pomoćnik direktora, 1 rukovodilac odeljenja za profesionalnu obuku, 1 rukovodilac odeljenja za superviziju i 2 savetnika za superviziju.
- 1 učesnik iz Ministarstva za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja.
- 2 učesnika iz akademske zajednice u oblasti socijalnog rada: 1 asistent i 1 redovni profesor koji na departmanima za socijalni rad na dva fakulteta u Republici Srbiji.

Ukupno 23 institucije odnosno organizacijske jedinice su zastupljene u istraživanju i to:

- 16 centara za socijalni rad: 6 velikih, 6 srednjih i 4 mala. Važno je napomenuti da je Gradski centar za socijalni rad Beograd imao je učesnike iz tri organizacijske jedinice: „Ruska 7“ i odeljenja „Vračar“ i „Palilula“. „Ruska 7“ je kao centralna organizacijska jedinice za upravljanje, planiranje i razvoj kategorisana kao veliki centar, dok su odeljenja Vračar i Palilula kategorisani kao srednji centri zbog broja zaposlenih
- 2 zavoda za socijalnu zaštitu: Republički zavod za socijalnu zaštitu i Pokrajinski zavod za socijalnu zaštitu

- 1 ministarstvo naležno za socijalnu zaštitu: Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja
- 2 fakulteta u Republici Srbiji: Fakultet političkih nauka u Beogradu i Filozofski fakultet u Nišu.

Za učesnike iz centara za socijalni rad u svakom okrugu bez KIM (Beograd, Vojvodina, Šumadija i Zapadna Srbija, Južna i Istočna Srbija) izabran je po jedan mali, srednji i veliki CSR.

Izbor centara za socijalni rad, obavljen je slučajnim izborom. Veliki centri za socijalni rad imaju više od 10 zaposlenih i nalaze se u Beogradu, Nišu, Novom Sadu, Kragujevcu, Kraljevu i Novom Pazaru. Centri srednje veličine, imaju od 6 do 10 zaposleni (Kula, Arandjelovac, Prijepolje i Knjaževac, Vračar i Palilula), dok mali centri imaju manje od 6 stručnih radnika (Irig, Mali Zvornik, Nova Varoš i Majdanpek).

U malim i srednjim centrima za socijalni obavljen su po tri intervjua, sa po jednim supervizorom, rukovodiocem i voditeljem slučaja. U velikim centrima intervjuisano je po šest učesnika, po tri iz svake službe (Služba za decu i mlade i Služba za odrasle i starije korisnike). U velikim centrima intervjuisani su i direktori. Za supervizore iz velikih centara postojao je i dodatni kriterijum, a to je da su angažovani samo na poslovima supervizije, a ne i na vođenju, slučaja kako bi se u odgovorima ispitanika izbegao fokus na preopterećenost zbog dvostrukih uloga i proširio opseg faktora koji se razmatraju. Tokom istraživanja ispostavilo da i u velikim centrima supervizori uglavnom obavljaju obe uloge tako da se od ovog kriterijuma odustalo.

Među ispitanicima bilo je 5 muškaraca i 55 žena, sa najvećim udelom učesnika koji u proseku imaju 45 godina, što je u skladu sa prosekom godina zaposlenih u socijalnoj zaštiti (Republički zavod za socijalnu zaštitu, 2023). U odnosu na profesije ispitanici su: socijalni radnici (21), psiholozi (19), pedagozi (9), pravnici (6), specijalni pedagozi (4) i andragog (1). Raspon iskustva u socijalnoj zaštiti kretao se od dve do 37 godina, i nije se pokazao kao relevantan kriterijum o čemu će biti više reči u nalazima.

Manje od 15 godina iskustva u socijalnoj zaštiti imalo je 20 ispitanika (jedna trećina uzorka), dok ostali imaju 15 i više godina iskustva, što je važan podatak za kvalitet uzorka jer znači da ispitanici imaju jasna sećanja na period pre uvođenja supervizije.

1.2. Instrument za istraživanje

Instrument je protokol za dubinski polu-strukturirani intervju koji je konstruisan za potrebe istraživanja. Sadrži pitanja u okviru pet tematskih celina. Prva se odnosi na osnovne podatke o učesnicima (ime i prezime, organizacija, pol, pozicija, služba, iskustvo na poziciji, iskustvo u socijalnoj zaštiti). Ostale četiri ispituju karakteristike supervizije: uvođenje supervizije, supervizijsku kulturu i kompetencije supervizora, supervizijski proces i stavovi o superviziji vezano za svrhu, ciljeve, funkcije, efektivnost i mogućnosti za unapređenje.

Ispitanicima su postavljena ista pitanja, s tim što je supervizorima i voditeljima slučaja postavljeno i nekoliko dodatnih pitanja koja se odnose na specifičnosti supervizijskog procesa i supervizijskog odnosa.

Protokol je testiran u pilot istraživanju, na uzorku od šest ispitanika (2 voditelja slučaja, 2 supervizora i 2 rukovodioca) zaposlenih u Gradskom centru za socijalni rad u oktobru 2018. godine.

Tokom testiranja pokazalo se da je instrument adekvatno strukturiran, da omogućava logički sled razgovora i prikupljanje podataka u skladu sa ciljevima istraživanja. Nedostaci protokola uočeni su u nedovoljnoj specifičnosti određenih pitanja, što je i korigovano u finalnoj verziji.

1.3. Realizacija istraživanja

Istraživanje je realizovano u periodu od 05.05.2022 do 08.07.2022.

U fazi pripreme kontaktirani su direktori ili rukovodioci centara za socijalni rad kojima je objašnjena svrha istraživanja i kriterijumi za izbor ispitanika i koji su zamoljeni da obezbede učesnike u istraživanju. Svrhu i metodologiju istraživanja učesnicima je objasnila istraživačica.

Prikupljanje podataka obavljeno je individualno sa svakim učesnikom istraživanja u centrima za socijalni rad korišćenjem protokola za polu-strukturirane intervju u trajanju od oko 40 minuta. Razgovori su snimljeni uz saglasnost učesnika. Samo jedna osoba odbila je da učestvuje u istraživanju kada je upoznata da će intervju biti sniman.

Intervjui u pilot istraživanju obavljeni su uživo, dok je u ostatku istraživanja korišćena google meet platforma. Vodila ih je istraživačica zajedno sa jednom asistentkinjom, koja je pravila beleške. Intervjui su snimljeni transkribovani od strane asistentkinje i provereni od strane istraživačice.

Šifriranje je obavljeno tako što je učesnicima iz centara za socijalni rad dodeljena pozicija, veličina centra i redni broj (voditelj slučaja, srednji CSR 1), dok su ostali učesnici označeni institucijom iz koje dolaze (zavod, ministarstvo ili akademija) i rednim brojem.

Nakon pripreme transkripata pristupilo se obradi podataka u skladu sa planiranom metodologijom istraživanja.

Obrada podataka obavljena je po metodologiji karakterističnoj za kvalitativna istraživanja. Snimljeni razgovori su transkribovani, nakon čega je pristupljeno tematskoj analizi koja podrazumeva kodiranje i kategorizaciju u odnosu na unapred utvrđene, kao i dodatne teme koje su se pojavile u sadržaju obavljenih razgovora. Kodiranje je realizovano u dva ciklusa. U prvom je obavljena tematizacija, dok je drugi sadržao klasifikaciju, prioritizaciju, integraciju, sintezu, apstrahovanje i konceptualizaciju (Saldana, 2009), odnosno, kreiranje klastera značenja (Moustakas, 1994, prema Creswell, 2007) i kategorizaciju, koja omogućava poređenje dobijenih podataka, diskusiju i pisanje izveštaja. Za poređenje dobijenih podataka korišćena je trijangulacija, odnosno, ukrštanje iskaza ispitanika koji dolaze iz različitih profesionalnih konteksta, izvoda iz literature i normativnog okvira.

Validacija nalaza obavljena je tako što je pet nasumično izabranih transkripata nakon intervju dostavljeno učesnicima na odobrenje, a isto je urađeno i sa preliminarim nalazima istraživanja.

Tokom pisanja izveštaja i obrade podataka posebna briga posvećena je strukturalnoj validnosti, odnosno, prikupljanju što većeg broja podataka i tvrdnji pre zaključivanja i poređenjem nalaza sa drugim sličnim istraživanjima. Validnost nalaza testirana je na osnovu primarnih kriterijuma koje su definisali Whitemore, Chase i Mandle (2001): kredibilnost – da li nalazi proizlaze iz tačne interpretacije stavova učesnika?, autentičnost – da li su zastupljeni različiti glasovi?, kritičnost – da li je izvršena kritička procena svih aspekata istraživanja? i integritet – da li je istraživač samo-kritičan? (prema, Creswel, 2007).

Uticaj stavova, predrasuda i mišljenja istraživača u kvalitativnom istraživanju se ne može zanemariti i zato su posebno navedena u delu studije koji se odnosi na ograničenja istraživanja.

1.4. Ograničenja istraživanja

Ograničenja istraživanja proizlaze iz opštih ograničenja karakterističnih za kvalitativne studije.

Validnost i verodostojnost nalaza je uvek pod znakom pitanja kada su kvalitativna istraživanja u pitanju, s obzirom na metodologiju koja nije usmerena na utvrđivanje dokaza već na dubinsko razumevanje pojava i procesa. Razumevanje je uvek subjektivno, tako da, iako su tokom sprovođenja istraživanja primenjene sve preporučene metode za proveru validnosti, jedna osoba, autorka i realizatorka istraživanja, je obrađivala i tumačila podatke što predstavlja rizik za objektivnost procesa i tačnost zaključaka i to je važno uzeti u obzir.

Iskustvo autorke i realizatorke istraživanja u oblasti supervizije takođe je važno naglasiti kada su ograničenja u pitanju. Naime, ona je učestvovala u uvođenju supervizije u centre za socijalni rad sa pozicije savetnice za profesionalnu obuku u Republičkom zavodu za socijalnu zaštitu (od 2008 do 2017. godine) tako da je pre istraživanja imala kontakt sa većinom ispitanika. To je uglavnom predstavljalo prednost, jer su ispitanici rado izlazili u susret poznatoj osobi i pristajali na razgovor, ali i nedostatak, jer se od supervizora očekivalo da o svojoj praksi iskreno razgovaraju sa nekim ko ih je za obavljanje tog posla obučavao iz pozicije autoriteta. Zato je realno pretpostaviti da među odgovorima ispitanika ima društveno poželjnih odgovora na temu strukturiranosti supervizijskog procesa, vođenja evidencije, i drugih pitanja koja su pokrivena akreditovanim programom obuke, više nego što bi ih bilo da su supervizori razgovarali sa nekim ko ih nije je obučavao.

Pretpostavku o društveno poželjnim odgovorima prepoznali smo u još jednoj oblasti koja nema veze sa samim istraživanjem koliko sa organizacijskom kulturom u centru za socijalni rad, a možda i sa celokupnim kulturološkim kontekstom. Naime, na pitanja vezano za nedostatke supervizije, kao i za propuste i greške u radu na predmetima, kod ispitanika se mogla se videti prilična uzdržanost i nespремnost da kažu šta misle. S druge strane, kod pitanja vezano za kompetencije supervizora i kvalitet prakse generalno, ispitanici su vrlo naglašeno odgovarali, hvaleći svoje supervizore i kolege zbog velikog truda koji ulažu u teškim i nestimulativnim okolnostima. Ovaj obrazac koji je uočen manje više kod svih ispitanika ostavio je utisak, ako ne nekritičnosti, onda svakako neautentičnosti i sigurno ima uticaja na zaključivanje u delovima koji se odnose na kompetencije supervizora i aktuelno stanje u centrima za socijalni rad. U nalazima i zaključcima smo se svakako detaljnije pozabavili ovom pojavom iz perspektive organizacijske kulture koja je održava i neguje.

Pored iskrenosti ispitanika, važno je spomenuti još jedan faktor koji je potencijalno uticao na kvalitet odgovora ispitanika, a to su pozicije koje obavljaju u centru za socijalni rad. Pretpostavka na kojoj je istraživanje zasnovano je bila da će različite pozicije (voditelj slučaja, supervizor, rukovodilac) ponuditi potpuno različite perspektive, jer podrazumevaju drugačije uloge i odgovornosti. Realnost je da su uloge i odgovornosti u centru za socijalni rad vrlo često isprepletane, kao i da se ljudi pomeraju s pozicije na poziciju, često bez nekog posebnog razloga, osim što neko tako odluči ili zbog nedostatka kadra. Pored toga što predstavlja ograničenje istraživanja jer u mnogim slučajevima nismo dobili diferencirane odgovore koje smo očekivali, ova okolnost predstavlja i važan uvid za dalja istraživanja specifičnosti i funkcionalnosti organizacije rada u centru za socijalni rad.

Na kraju, iskustvo autorke i realizatorke istraživanja u oblasti supervizije imalo je još jedan potencijalni uticaj. S jedne strane, iskustvo u oblasti je benefit zbog postojanja predznanja vezano za temu, ali i ograničenje, jer je tumačenje rezultata vrednosno obojeno profesionalnim i ličnim stavovima o superviziji, ali i radu centara za socijalni rad i sistemu socijalne zaštite uopšte. Takođe, moguće je, s obzirom na sistemsku orijentaciju autorke istraživanja, da je i tumačenje nalaza dominantno usmereno tim pristupom, a da su zbog toga neki individualni faktori nepravedno zanemareni.

2. Nalazi istraživanja

U odnosu na postavljene ciljeve, nalazi istraživanja su prikazani u šest ključnih celina. U prve dve predstavljene su rezultati koji se odnose na uvođenje supervizije u centre za socijalni rad i aktuelni organizacijski i širi kontekst socijalne zaštite u kome se supervizija odvija. Treći deo odnosi se na supervizijsku kulturu, dok se u četvrtoj razmatraju karakteristike supervizijskog procesa, odnosno, konkretnog načina na koji se supervizija odvija u centru za socijalni rad. U poslednjem segmentu predstavljene su stavovi relevantnih aktera o svrsi, funkcijama i ciljevima supervizije, kao i mogućnostima za njeno unapređenje.

Rezultati istraživanja predstavljene su po tematskim celinama pri čemu je vođeno računa da bude vidljivo većinsko, kao specifična pojedina mišljenja koja su relevantna za temu. U situacijama, gde su razlike u odgovorima različite i značajne, predstavljene su stavovi ispitanika u odnosu na poziciju (voditelj slučaja, supervizor, rukovodilac), instituciju iz koje dolaze (centar za socijalni rad, zavod, ministarstvo, akademija) i u odnosu na veličinu centra.

S obzirom na to da se među malim i srednjim centrima nisu pokazale veće razlike njihovi odgovori su grupisani kao odgovori **manjih centara**. Slična pojava je uočena u odgovorima rukovodilaca i direktora tako da su oni predstavljene kao **menadžment**. U slučaju menadžmenta, važno je naglasiti da većina ispitanika nije bila na poziciji rukovodioca u periodu uvođenja supervizije iako su u tom trenutku radili u centru za socijalni rad. Takođe, važno je napomenuti da se godine iskustva na određenoj poziciji (voditelj slučaja, supervizor, rukovodilac) generalno nisu ispostavile kao posebno relevantan kriterijum za poređenje s obzirom na to da se u centrima za socijalni rad često dešavaju promene između pozicija. Te promene ne dešavaju se kako bi se očekivalo linearno i hijerarhijski u smislu napredovanja. Na primer u uzorku pojedini rukovodioci su na poziciji tek nekoliko godina, ali pre toga su bili voditelji slučaja. Istovremeno, ima i voditelja slučaja koji su nekoliko godina na toj poziciji, a pre toga su bili rukovodioci. Većina rukovodilaca je u nekom trenutku bila na poziciji supervizora, ili su to bili do skoro, te se u njihovim odgovorima prepoznaje i to iskustvo.

2.1. Promene u radu centra za socijalni rad i uvođenje supervizije

Uvođenje supervizije je proces, koji je podrazumevao više faza u okviru reorganizacije rada centra za socijalni rad. Supervizija je predstavljala integralni deo procesa vođenja slučaja i njeno uvođenje teklo je po sličnom principu. Započeta je pilotiranjem u nekoliko centara za socijalni rad, zatim su kreirane akreditovane obuke koje su profesionalci pohađali, a onda je počela primena novog načina rada. U odnosu na proces uvođenja supervizije učesnicima su postavljena pitanja o tome kako je izgledala priprema, informisanje i obuka, kako su reagovali zaposleni i rukovodstvo, kako bi opisali proces adaptacije, sa kojim teškoćama su se suočavali i koji vidovi podrške su im bili na raspolaganju.

2.2.1. Otpori novom načinu rada i početni entuzijazam

Osnovna karakteristika uvođenja nove organizacije rada o kojoj svi ispitanici govore su **otpori zaposlenih promeni načina rada**, koju su doživeli kao veliku i naglu.

Rukovodilac, veliki CSR 1: 2008 godine ulazimo u potpuno novu organizaciju, i za razliku od svih drugih ustanova, centar nema pravo da se pripremi, nema pravo da ima neko vreme gde će da prosto vidi na koji način će se organizovati, nego: „Jedan dan sam stručni radnik u timu za decu bez roditeljskog staranja, a drugi dan sam voditelj slučaja.“

Direktor, mali CSR 2: Taj pravilnik nam je bio novina, kad smo prešli na metod vođenja slučaja. Bilo je stresno, zato što su koleginice navikle na drugi način rada i to je bila baš novina za sve.

Republički zavod 3: Taj proces je bio praćen najpre teškoćama, odnosno otporima prema promeni. Možemo da kažemo da je taj otpor paralelno bio usmeren ka uvođenju vođenja slučaja, pa onda samim tim i superviziji.

Razloge za otpore s početka i teškoće na koje su profesionalci nailazili u primeni novog načina rada neki ispitanici nalaze u **strahu od novina**. Neki učesnici podsećaju na sistemsku perspektivu koja kaže da će sistem uvek pružati otpor promeni s obzirom na težnju da očuva homeostazu, što je uslovalo negativni narativ o vođenju slučaja. Takođe, promena traži vreme, a činjenica da ispitanici imaju utisak da se dogodila naglo onemogućila je neke od važnih faza kao što je opraštanje od starog načina rada.

Rukovodilac, veliki CSR 5: Bilo je u početku otpora, zato što se uvek plašimo onoga što je novo i nepoznato i sa jedne strane ima mnogo dilema kako će to sve da izgleda.

Akademija 1: Sistem pruža otpor, pa naravno, to mu je posao. Sistem pruža otpor i sistem iskrivljuje tu priču, pravi od nje šta njoj treba. I da bi joj se izrugao i da bi je minimalizirao i našao svoju udobnost u tome i svoje komforno čoš. Moraš da uneseš i nove energije u sistem da bi sistem stvarno izneo promenu.

Supervizor, srednji CSR 2: Sigurna sam da je činjenica da nije bilo perioda privikavanja, već da je promena došla naglo, napravilo najveći problem. (...) Uvek je potrebno vreme za žalovanje, a mi to ovde nismo imali.

Većina ispitanika uzroke otpora vidi u **ukidanju poznate metodologije zasnovane na timskom radu, ali i u gubitku profesionalnog identiteta**, jer je vođenje slučaja izjednačilo struke koje su do tada imale relativno nezavisne uloge u procesu pružanja usluga.

Voditelj slučaja, srednji CSR 1: Sama ideja, promena, reforma, jeste naišla na otpor, iz razloga što je, praktično, izazvala doživljaj ukidanja timskog rada, nivelisanja struka...

Supervizor, veliki CSR 6: Mislim da je bio otpor među stručnim radnicima, u smislu promene, da su imali doživljaj da ljudi gube svoje znanje, nego postajemo svi za sve odnosno „šta smo mi sad, koji smo to voditelji slučaja, gde sam ja kao stručni radnik u ovoj priči?“

Republički zavod 2: Mislim da je supervizija imala i delila, uslovno rečeno, sudbinu i status samog odnosa prema metodi vođenja slučaja. Mislim da se to u svesti ljudi retko razdvajalo. (...) Pogrešna primena da recimo specijalnom pedagogu date baš da vodi slučaj starateljstva odraslog i starog čoveka jer mu je red takav. Nismo se bavili specijalizacijom i kompetencijama, to je u organizaciji rada nešto bez čega faktički ne može.

Ispitanici iz manjih centara izveštavanju o manjem otporu kod zaposlenih jer je njihova dotadašnja praksa podrazumevala da svi stručni radnici rade sve što je kompatibilno sa metodologijom rada zasnovanoj na vođenju slučaja. Nevezano od veličine centra ispitanici navode da su se među stručnim radnicima najlakše prilagodili socijalni radnici jer je njihova uloga u timovima i pre nove metodologije bila takva da su bili odgovorni za koordinaciju procesa. Druge profesije suočile sa izazovom novog načina rada, jer je njihova uloga u timu podrazumevala uži obim posla iz perspektive njihove struke i bilo im je teško da preuzmu ulogu voditelja slučaja. Navode da su najviše teškoća imali konkretno psiholozi.

Voditelj slučaja, mali CSR 5: To je kod nas prošlo bezbolno. Nismo imali nikakav veliki otpor (...) Mi se privatno vrlo dobro poznajemo, nas tri smo baš u prijateljskim odnosima, jedna drugoj smo inače podrška, tako da smo to nešto prihvatili da tako mora, tako treba, tako ćemo raditi.

Voditelj slučaja, srednji CSR 1: Nema velike razlike između socijalnog radnika i voditelja slučaja, u periodima pre i posle reforme. U zaštiti odraslih i starih uvek je socijalni radnik bio taj koji „vodi posao“.

Voditelj slučaja, veliki CSR 2: Meni to nije palo teško, do nekog momenta dok nisam shvatila koliko zapravo to jeste odgovornije i teže nego u ranjoj organizaciji kada smo bili, posebno mi psiholozi, ipak u maloj drugačijoj poziciji, jer smo mi radili samo ono što sada zovemo usmerena procena, to je od prilike bio zadatak psihologa koji su radili timski rad. Ta pozicija jeste bila mnogo komfornija za psihologe i pedagoge, za socijalne radnike negde slična, jer su oni i tada držali predmet u svojim rukama i tada, na neki način, vodili predmet.

Drugi uzrok otpora novom načinu rada i posledično supervizije vidi se u **starosnoj strukturi zaposlenih** u centrima za socijalni rad u trenutku uvođenja promene. Iskusniji stručni radnici, posebno oni pred penzijom nisu bili otvoreni za promenu kao mlađe kolege, koje nisu bile naviknute na prethodni način rada. Iskusniji voditelji slučaja obašnjavaju nezadovoljstvo supervizijom činjenicom da im je uveden neko ko kontroliše svaku fazu njihovog rada bez potrebe. Početnici su novi način rada doživeli kao jedini mogući i značilo im je mentorstvo koje supervizija obezbeđuje.

Rukovodilac, veliki CSR 1: Pritom, centar je po svojoj starosnoj strukturi star kolektiv. U centrima imamo preko 50% zaposlenih koji su stariji od 50 godina. Ukoliko nemamo balans između mladih kolega, koji su puni entuzijazma i volje i želje da uče i rade i ovih starijih koji imaju puno iskustva, ali su opterećeni raznim bolestima i iscrpljenošću, onda smo u problemu.

Voditelj slučaja, srednji CSR 1: Besmisleno je da svaki predmet prođe kroz superviziju. Mislila sam da će samo pripravnici, i ljudi sa manje od pet godina radnog staža, biti „pod budnim okom“ supervizora, a ljudi sa iskustvom samo u onom momentu kada nastane problem, kad se sve iscrpi, i kada ne možeš sam da rešiš problem.

Voditelj slučaja, veliki CSR 3: Meni je bilo u redu. S obzirom da ranije nisam radila, da mi je ovo prvi posao, meni je to bilo sasvim u redu.

Supervizori, nevezano od veličine centra, prepoznaju uzrok otpora iskusnijih kolega u **strahu od preispitivanja sopstvenog rada i neophodnosti učenja novog pristupa i administracije**, kao i o osećanju izloženosti voditelja slučaja usled veće individualne odgovornosti zbog ukidanja timskog rada. Zbog toga su se mnogo prijatnije osećali u radu sa mladim supervizantima jer su oni podršku dočekivali bez otpora i trebale su im konkretne smernice od supervizora.

Supervizor, veliki CSR 5: Otpor je bio od strane starijih radnika, koji nisu baš prihvatili nove metode i vezivali su se za nalaze, mišljenja, sve što je bilo u ranijem periodu radeno po prethodnim obrascima i to je trajalo par godina.

Supervizor, mali CSR 1: Međutim, starije kolege su nekako patile za timskim radom. Valjda je to stvar navike, a i osećaj sigurnosti, u smislu deljenja odgovornosti, svi učestvujemo u svemu. Kada je krenulo vođenje slučaja, zaista je bilo teško jer si zadužen za porodicu od početka do kraja, za sva prava koja ta porodica ostvaruje iz više domena. Nekako, jedna osoba na kojoj je mnogo više odgovornosti.

Supervizor, veliki CSR 2: Imala sam nekoliko njih novih u grupi i onda mi je to bio izazov da mlade, koji su možda i godište moje dece, da učinim nešto da oni što pre savladaju, da razmenim sa njima svoje iskustvo i da ih ojačam.

Imajuću u vidu odnos starijih stručnih radnika prema novim načinu rada logično je da kao jedan od razloga zašto je novi način rada ipak prihvaćen ispitanici vide u **smeni generacija** koja se dogodila u međuvremenu i dovela do toga da veći broj starijih radnika ode u penziju. Pritom, ponavlja se stav da je sa mlađim radnicima jednostavnije raditi superviziju.

Direktor, srednji CSR 2: Možda je dobra okolnost kod nas konkretno, baš u periodu posle uvođenja novog načina rada, mislim da je dobro ispalo to što smo mi u tom periodu imali drastičnu generacijsku promenu među stručnim radnicima.

Supervizor, veliki CSR 5: Izvršena je smena samih radnika u našoj službi, to su sad radnici koji su otišli u penziju. Podmladen je ceo kadar, većina je mladih koji poštuju supervizora, traže pomoć, poštuju kompetencije starijih radnika. Sam stav i radna atmosfera je drugačija u odnosu na te radnike koji su otišli u penziju.

Uprkos otporima koje su promene izazvale u sistemu se osećao i **početni entuzijazam** o kome izveštavaju **svi ispitanici**. Ispitanici iz zavoda govore o razumevanju značaja supervizije kao najdragocenije novine koju je novi način organizacije centra za socijalni rad doneo i podrška koncipiranju i uvođenju supervizije predstavljala je zato profesionalni izazov. Entuzijazam supervizora ogledao u tome što su pokušavali da upoznaju ljude sa time šta supervizija podrazumeva, da postave pravila rada i obezbede strukturiranu individualnu i grupnu superviziju na način kako je to predstavljeno na edukaciji za supervizore.

Republički zavod 2: Ja sam lično superviziju doživljavao kao jednu posebnost, kao jedan veliki iskorak na području organizovanog socijalnog rada. Bio je to jedan period dobre energije u čitavom društvu za neke reformske procese.

Republički zavod 3: Mi u zavodu smo se mnogo obradovali superviziji. Smatrali smo je najznačajnijom novinom, najdragocenijom koju je reforma donela i pretpostavili da će to da bude blagodet za stručne radnike u socijalnoj zaštiti.

Supervizor, veliki CSR 3: Sam početak supervizije je možda, po meni, bio i najbolji, u smislu što smo mi redovno održavali i grupne supervizije i individualne supervizije.

2.2.2. Nedovoljna priprema za promene

Predstavници donosioca odluka, zavoda i akademske zajednice navode da je supervizija uvedena kao integralni element vođenja slučaja u procesu standardizacije stručnog postupka sa ciljem očuvanja kvaliteta rada sa korisnicima. Ipak, slažu se da **svrha promena u radu centra, pa i same supervizije nije najbolje iskomunicirana sa stručnim radnicima**, kao što nije najbolje iskomunicirana ni među svim relevantnim akterima na nivou donosioca odluka.

Akademija 1: Vođenje slučaja je izašlo iz standardizacije, prvo standardizacije načina na koji se postupa sa klijentima u centrima za socijalni rad. Kako standardizovati proces, izgraditi procedure ne bi li se uveli mehanizmi koji štite klijente i osiguravaju da ti dobro proceniš, dobro planiraš, dobro radiš, sa kim sve radiš.

Ministarstvo: Sa pozicije posla koji sam tada obavljala u ministarstvu nemam uvid u to šta su bili primarno vodilje ili razlozi za uvođenje supervizijske podrške, osim da jeste koncept sistema socijalne zaštite uvođenje sistema kvaliteta.

Republički zavod 2: Moguće je da mi nismo bili ni dobro pripremljeni na taj pojam supervizora. Ona se poistovećivala i sa moći, i sa nadzorom, i sa „ja imam poslednju reč, završnu reč, ja nosim autoritet“. Siguran sam sasvim da nismo dobro pripremili teren i da smo na tom planu mogli mnogo više, ali isto tako ne želim da budem previše kritičan prema tom vremenu.

Kao priprema za novi način rada **voditeljima slučaja je obezbeđena petodnevna akreditovana obuka**, dok su za **menadžment centara na početku obezbeđeni samo informativni seminari** o vođenju slučaja sa segmentnom o superviziji. Iako su mnogi sadašnji rukovodioci u međuvremenu prošli obuku za superviziju jer su bili na pozicijama supervizora, u trenutku kad se supervizija uvodila za mnoge od njih to je bio prvi susret sa ovim terminom.

Direktor, veliki CSR 2: Kada sam prošla obuku, to mi je potpuno približilo i onda sam mnogo više razumela šta je supervizija. Do tada nisam imala dodirnih tačaka.

Direktor, veliki CSR 3: U principu, kod seminara za vođenja slučaja, bio je jedan segment koji se odnosio na poslove supervizije.

Direktor, mali CSR 1: Mislim da je bilo dosta edukacija i za voditelje slučaja i za supervizore, mada je sve to ljudima bilo nepoznato. I meni kao pravniku, ali i kolegama koje su išle na obuke.

Stručnim radnicima postavljenim na poziciju supervizora obezbeđena je petodnevna akreditovana obuka, koju su kreirali zavodi za socijalnu zaštitu uz podršku konsultantske kuće iz Velike Britanije. Nakon obučavanja supervizora dva zavoda su nezavisno koncipirala svoje pristupe pružanju eksterne supervizije supervizorima u centrima za socijalni rad.

Pokrajinski zavod 2: Kreirali smo obuku, onda smo tu obuku realizovali za supervizore u centrima za socijalni rad i vrlo brzo nakon toga, zbog problema koji su se pojavili u radu, jer ljudima baš nije bila najjasnija uloga supervizora u centrima za socijalni rad smo mi počeli da pružamo podršku, ne svim, nego supervizorima koji su bili zainteresovani.

Republički zavod 1: Ono što smo prvo uradili je kreiranje obuke, koja je trebalo prve supervizore da pripremi za tu ulogu. U očekivanju da za supervizore budu izabrani najbolji ljudi, sa najvećim iskustvom, sa najviše znanja. Sa očekivanjem da se supervizori prvenstveno bave supervizijom, a ako je moguće ikako ne predmetima ili makar umanjenim brojem predmeta.

Zavodi su kreirali obuku, ali nisu učestvovali u izboru modela supervizije, jer je model već bio "propisan" pravilnikom o radu centara za socijalni rad. U kreiranju obuke vodili su normativnim okvirom i stranom literaturom.

Republički zavod 3: Nismo bili u poziciji da biramo model, on se nametnuo zato što je takva organizacija rada odnosno tako je već uspostavljeno vođenje slučaja i prepoznata već uloga supervizora u centru za socijalni rad. To ne zvuči tako pitko da se kaže „morao“, ali na neki način bio naveden na izbor anglosaksonskog modela, gde su sve tri funkcije bile prisutne.

Pokrajinski zavod 1: Pa kako smo, „pomoću štapa i kanapa“ tada. U principu imali smo vođenje slučaja. Onda nam je tu mnogo pomogla strana literatura.... I naravno, u to vreme postojao je pravilnik za centre za socijalni rad, on nam je osnova bio, taj zakonski okvir kako bi trebalo supervizija da izgleda.

Republički zavod 1: Praktično neka akademska znanja vezana za superviziju nisu bila prisutna. Mogli smo da se oslonimo na naše konsultante, tada profesore na Fakultetu političkih nauka, ali u principu smo sami tumarali po mraku i tražili koje je to rešenje primereno, čitajući literaturu i širi teorijski okvir, šta je to primereno za naše uslove.

Supervizori iz velikih centara doživljavaju akreditovanu **osnovnu obuku iz supervizije** kao kvalitetnu, ali zahtevnu, i nedovoljnu, s obzirom na to da traje samo pet dana. Supervizori iz manjih centara smatraju obuku dobrom, ali neprimenjivom, jer u centru za socijalni rad nisu obezbeđeni uslovi za takvu vrstu supervizije.

Supervizor, veliki CSR 3: Malo je bila naporna, iskreno rečeno, sećam se da smo to malo komentarisali, dugo je i trajala (...) Ostala mi je u jako lepoj uspomeni, jeste malo bilo naporno, da ne kažem da je bila traumatična, ali zahtevna.

Supervizor, veliki CSR 1: Obuka je bila vrlo kvalitetna, nije se puno menjala u odnosu na početak. Ljudi iz Pokrajinskog zavoda su zaista kvalitetno prezentovali i te njihove skripte se i dan danas koriste zato što su kvalitetno urađene, tako da što se toga tiče mi smo dobili maksimum ja mislim.

Supervizor, srednji CSR 4: Procenjujem da je kvalitetna obuka, ali možda neprimenjiva tako u praksi centara za socijalni rad.

I ostali ispitanici koji su pohađali obuku za supervizore (iako u aktuelno nisu na poziciji supervizora) **procenjuju je kao korisnu s obzirom na to da nudi strukturiran pristup u radu**, ali smatraju i da predstavlja **preslikavanje "inostranog" modela kod nas, koji se nije smeo preispitivati**. Mnogi smatraju da je obuka došla u trenutku kada je bilo suviše rano jer ljudi nisu imali dovoljno prakse i nisu mogli da vežu sadržaj edukacije za neposredno iskustvo.

Rukovodilac, veliki CSR 3: Kada sam postala supervizor, meni se jako dopala obuka. Dopalo mi se naročito onaj grupni rad sa supervizantima, dopalo mi se to što je supervizija jedan proces, sad, koliko vi možete da ga uklopite u okviru radnog dana.

Voditelj slučaja, srednji CSR 1: Sama obuka kao obuka je bila u redu, ali je bila prilično daleko od onog iskustva ljudi koji su imali od tada, tako da bismo mogli sam taj program da dvostruko procenjivamo. Teorijski gledano, on jeste logičan i celovit, ali u odnosu na ono dotadašnje iskustvo, on je bio dalek, i nije pokrivao sve aspekte rada u Centru, što se i potvrdilo kroz praksu dalje.

Direktor, srednji CSR 1: Što se tiče edukacije, ona je bila, od jednog dela ljudi koji nam je držao edukaciju bila je vrlo primerena kolegama, s druge strane bilo je pritisaka te vrste "to se mora uvesti, pa šta sad ima ko tu da prigovara, to je doneto i tako".

2.2.3. Nedostatak podrške i kontinuiteta u sprovođenju promena

Aktuelni predstavnici menadžmenta, od kojih su, kako je već navedeno samo retki bili na poziciji rukovodilaca u vreme uvođenja novog načina rada, navode da su pripremne aktivnosti bile nedovoljne, jer je **izostala individualizovana podrška centrima**, koji se razlikuju i po veličini i po strukturi zaposlenih, kao **i kontinuirana podrška radu supervizora**. Smatraju da je menadžmentu bilo potrebno obezbediti više informacija o superviziji da bi mogli da prate rad supervizora. Takođe, izveštavaju o naglom uvođenju promena jer se donosioci odluka na sistemskom i organizacijskom nivou suštinski nisu bavili postepenošću procesa

Direktor, veliki CSR 2: Izostao je taj proces podrške nakon završene obuke. Ne može sve na obuci da se reši i da se sve situacije predvide. Postojali su ti supervizijski sastanci, ali nije to to. Taj proces je ipak trebalo ispratiti mnogo detaljnije.

Direktor, mali CSR 3: Iskreno da vam kažem, moja ideja je bila da je direktori trebalo da prođu obuku za supervizora, međutim, tada je stav ministarstva bio da ne, nego su rekli da to moraju da budu stručni radnici. Mislim da bi kvalitet rada bio mnogo bolji, zato što bi oni mogli isto da prate to da li se rade ti individualni supervizijski sastanci, prosto da se to nekako isprati.

Rukovodilac, veliki CSR 5: Ja sam bila supervizor kada smo počeli da radimo i osećala sam se, u cipelama supervizora, prilično uplašeno, sa strahom da li ću biti dovoljno adekvatna i dovoljno uključena, imajući u vidu da sam imala i svoje predmete.

Činjenica da se način rada koji funkcioniše već petnaest godina još uvek naziva "novim", govori dosta o tome koliko sporo teče proces adaptacije.

Rukovodilac, srednji CSR 1: Sve promene su jako teške, posebno u sistemima sa ustaljenom praksom, pa tako, i pored toga što deset godina radimo po ovom sistemu, nama je to još uvek nov sistem.

Predstavnici zavoda koji su bili odgovorni za obezbeđivanje podrške centrima saglasni su da to nije urađeno na najbolji način, ili bar ne u kontinuitetu i konzistentno. **Ispitanici iz zavoda govore o sopstvenom osećaju nesigurnosti** jer nisu bili adekvatno pripremljeni za ulogu koja im je dodeljena. Izveštavaju o tome da su se osećali izloženo i usamljeno, čak i u sopstvenim institucijama. Smatraju da nisu imali dovoljnu podršku i da su bili suočeni s tim da nemaju dovoljno znanja, ali sa prevelikom odgovornošću.

Republički zavod 2: Mislim da je izostala valjana i kontinuirana podrška primeni ukupne nove organizacije rada centra za socijalni rad.

Pokrajinski zavod 2: Nekako za nas je bila prevelika odgovornost (...) Ja sam izvučena iz šešira, onda je tadašnja direktorka rekla da će nas staviti sve, jer ne može ona da odluči i tako sam izabrana. (...) Nismo imale nikakvu smetnju, ali nikakvu ni veliku podršku (...) Mislim da sam tad učila više nego na fakultetu jer prosto nedovoljno znanja, a odgovornost ogromna.

Pokrajinski zavod 1: Lični osećaj je bio ježiv, pošto nismo imali iskustva.

Većina ispitanika, nevezano od institucije i pozicije, navodi nekoliko razloga zbog kojih su promene tekle sporo i nisu dale pozitivne efekte koji su se očekivali. Prvo je da su promene više pratile logiku projekta nego realne potrebe na terenu, što znači da **nije bilo fleksibilnosti u primeni nove organizacije rada** i mogućnosti da se principi vođenja slučaja, a posledično i supervizije primene na adekvatniji način. To može značiti da se u pokušaju ostvarivanja projektnih ciljeva dinamika promena ubrzala, dok je sistemu bilo potrebno više vremena da se prilagodi. Takođe, ključno je to da je **izostao kontinuitet i adekvatna ulaganja u materijalne, ali i stručne kapacitete**, kako bi se kvalitetno primenila nova organizacija rada u centru za socijalni rad, a posledično i supervizija.

Republički zavod 2: Na koji način je to sve pripremljeno tih godina, mogu da kažem da smo mogli to mnogo organizovati da radimo, da smo imali možda jednu vrstu nesklada između između potrebe da se obezbede projektom predviđeni rezultati, projektom koji ima svoju strukturu, logiku, ima svog finansijera, monitorig, evaluaciju i ishode i onoga što se tiče realnog života i same implementacije tih nekih rešenja u sam centar za socijalni rad.

Voditelj slučaja, srednji CSR 6: Na žalost, praksa je vrlo brzo pokazala da se to neće moći sprovesti ni blizu, zbog činjenice, prvo nedostaju nam ljudi, obim posla je širen malo po malo, supervizor je morao da bude neko ko će više da se uključi u poslove voditelja slučaja u ulozi voditelja slučaja, a manje da pruža tu stručnu podršku.

Akademija 1: Neke promene su uvedene do jednog momenta i posle toga su prestale da se uvode promene. Nego je rečeno „eto, vi lepo radite, eto sad sve imate”, a pri tome je smanjen budžet apsolutno. Vi kad pratite iznos koji ide za socijalnu zaštitu, on svake godine pada od 2014. godine, ljudi je manje nego ikad, vi ne možete da očekujete kvalitet. Kako može sa manje budžeta, sa manje resursa, elementarnih resursa koji ti daju infuziju? Znači ako ja uzimam 500 kalorija manje svaki dan zadnjih 10 godina, pa to mora da se vidi na meni. I tu nikakav entuzijazam ne može da pomogne, razumete?

Većina ispitanika primećuje da je, s obzirom na to da uslovi nisu dozvoljavali da se model supervizije primenjuje na način na koji je predstavljen na obuci, došlo do velike opterećenosti i **sagorevanja supervizora**. Zbog izazova koji su se u međuvremenu pojavili, kod većine ispitanika postoji utisak da se promene nikada ne završavaju što dovodi do **osećanja iscrpljenosti** kod svih ispitanika.

Direktor, veliki CSR 3: Moram da kažem, u početku je supervizija krenula entuzijastično, pa su supervizori maltene odrađivali deo posla za voditelja slučaja, odnosno osetili se preodgovornim. Znači od krajnosti sagorevanja i rada za voditelja, do toga da posle samo administrativno raste proces supervizije.

Republički zavod 3: Radili smo to sa puno energija i puno očekivanja dobrih, koja se na žalost nisu ostvarila.

Supervizor, srednji CSR 2: Iako mi se čini da je najveća dobit od reforme upravo trebala biti supervizija, mislim da se ta „priča“ nije razvijala, a bojim se da će ispasti najslabija tačka.

2.2.4. Organizacijski izazovi uvođenju supervizije

Ključni organizacijski izazov koji je otežao prihvatanje supervizije nalazi se u **izboru supervizora**, za koje čak i sami supervizori, nevezano od veličine centra, navode da na samom početku nije bio najjasniji. Osim toga da moraju da imaju završen fakultet i pet godina iskustva u radu drugi kriterijumi nisu definisani

i to je predstavljalo veliku teškoću. Iako smatraju da bi izbor na osnovu konsultacija na nivou kolektiva ili bar sa samim supervizorom bio bolje rešenje, dešavalo se da direktor samoinicijativno odredi ko će biti supervizor bez posebnog obrazloženja. U nekim centrima izbor supervizora je dodatno otežan zbog činjenice da nisu svi iskusni socijalni radnici imali završen fakultet već samo višu školu. To je proizvelo novi problem sa stručnim radnicima koji zbog toga nisu imali uslova da postanu supervizori i nisu mogli da prihvate autoritet mlađeg kolege kao supervizora.

Supervizor, mali CSR 2: Ja sam možda i silom prilika postala supervizor. Možda da sam imala izbora i ne bih pristala na to. Određena sam da budem supervizor.

Supervizor, veliki CSR 5: Takođe stvar kompetencija, kada se postavlja neko za supervizora. Stariji radnici nisu imali završene edukacije i nisu mogli da prihvate autoritet jednog mlađeg radnika koji je supervizor.

Supervizor, srednji CSR 3: Bilo je teškoća, kolega jedan koji je bio pred penzijom, njemu je bilo teško da prihvati, da ja, koja sam u tom trenutku bila dosta mlađa od njega, budem taj neko ko će biti nadzor, nadređeni i sve to.

Predstavnici menadžmenta, nezvezano od veličine centra, takođe izveštavaju o nezadovoljstvu voditelja slučaja time ko im je supervizor ukoliko bi procenili da ta osoba ima manje znanja od njih. S druge strane, izveštavaju i o tome da je proces uvođenja novina tekao lakše u situacijama u kojima su za supervizore birani ljudi za je u kolektivu postojala saglasnost da imaju najviše iskustva, a taj stav potvrđuju i voditelji slučaja.

Rukovodilac, veliki CSR 1: Ono što sam čula od kolega, bilo je u početku poprilično otpora, u smislu da im ne treba supervizor, koji ima manje znanja od njih.

Direktor, srednji CSR 1: Socijalni radnici smatrali su da oni treba da budu supervizori.

Rukovodilac, veliki CSR 4: Ovi što su supervizori su bili ljudi sa najviše staža, maltene svi su znali ko će biti supervizor i krenulo je to svojim tokom i do sad je bilo uspešno.

Voditelj slučaja, srednji CSR 1: Mi smo imali jednu olakšavajuću okolnost da je za supervizora bila odabrana koleginica koja je moja vršnjakinja, koja ima puno radnog iskustva, koja "lepo zna da radi svoj posao".

Predstavnici menadžmenta, nezvezano od veličine centra, posebno naglašavaju važnu okolnost, koja je pratila uvođenje supervizije, a to je da se proces uvođenja promena dešava paralelno sa ponovnim talasom svetske ekonomske krize, koji u Srbiji uslovljava **zabranu zapošljavanja u javnom sektoru i samim tim utiče na kadrove i kvalitet primene novog načina rada u centru za socijalni rad.**

Rukovodilac, veliki CSR 1: Ono što se nama dešava paralelno je izlazak iz jednog mirnog perioda stabilnosti i ulazak u period tranzicije i smanjenja broja zaposlenih u kontinuitetu od 2008 godine pa do pre dve godine (...) Ulazak vođenja slučaja i samog osipanja radne snage u centrima za socijalni rad doprineo tome da ovaj način rada nije dao efekte koji su bili očekivani.

Direktor, srednji CSR 1: U međuvremenu je i ta zabrana zapošljavanja došla, određeni broj ljudi koji je trebalo da radi su otišli, ostali smo da radimo maltene sve. To su stvari koje su nas u značajnoj meri omele.

Iako je na početku postojala tendencija da supervizori rade samo superviziju u većim i srednjim centrima, zbog smanjenog obima kadrova i povećanog obima posla, vrlo brzo su **počeli da se zadužuju predmetima**, kako bi se održao kvalitet stručnog rada. U **pojedinih većim centrima supervizori su od početka radili i kao voditelji slučaja**, usled procene da će se na taj način najbolje odgovoriti obimu posla u uslovima zabrane zapošljavanja.

Rukovodilac, veliki CSR 4: Nas je u početku plašilo da supervizori će biti samo supervizori, pošto svi centri imaju malo radnika, pa smo se bojali ako nam još uzmu radnike za supervizore, a treba nam dva i po supervizora po sistematizaciji. Kasnije su izmenili da mogu supervizori da budu i voditelji slučaja pa da rade i jedno i drugo, to nam je malo olakšalo posao

Rukovodilac, veliki CSR 3: Sada nam je dodatno otežalo to što se naši supervizori zadužuju zahtevima. Nije to neki veliki broj zahteva, odluka je bila zadržati da na mesečnom nivou dobijaju po pet novih zahteva, da to ne bi remetilo njihov rad sa supervizantima

Rukovodilac, veliki CSR 5: Naša organizacija je bila takva da su se supervizori zaduživali predmetima. Tu praksu smo nastavili da menjamo kroz vreme kada smo shvatili da je neophodno, ali smo negde nekakav interni dogovor napravili da jedan broj predmeta ostane kod supervizora, s tim što se supervizori uključuju, uz proces koji je neophodan da rade superviziju svojim supervizantima, oni rade kao članovi tima.

Većina ispitanika iz centara za socijalni rad, nezavisno od veličine, izveštava o problemima, koji su proizlazili iz **dvostrukih uloga supervizora** ali i **nedovoljno jasno razgraničenih uloga rukovodioca i supervizora**. Pored toga, supervizori izveštavaju i o **strahovima zbog odgovornosti** koje je donela nova uloga za koju nisu bili u potpunosti pripremljeni, kao i o otporu zbog kontrolne funkcije supervizije, posebno u odnosu na rad iskusnijih stručnih radnika. Kod supervizora, koji su superviziju doživeli kao rukovodeću funkciju, to je kreiralo otpor jer nisu bili spremni na davanje povratne informacije iz bojazni da će to pokvariti dobre međuljudske odnose koje visoko cene.

Voditelj slučaja, srednji CSR 1: Kada smo počeli da radimo, bilo je puno problema, u smislu da se ni sami supervizori nisu sasvim dobro snalazili u toj ulozi, bili su preopterećeni, podela uloga nije bila dosledna, tako da su supervizori često radili paralelno, i kao članovi tima i kao voditelji slučajeva.

Direktor, veliki CSR 2: Bilo je tu razmišljanja tipa: „Šta će mi supervizor, imam rukovodioca?“ Na sve to, gube se ljudi iz službe, prelaze u superviziju, ali se uloga supervizora pripisivala, kao da je uloga rukovodioca. Dešavalo se i to da se stalno prepliću uloge rukovodioca i supervizora pa supervizor deli predmete, mešala se njihova uloga i sada se ona ponekad izmeša.

Supervizor, veliki CSR 2: Ja nisam od početka bila potpuno u tome, jer prvo nisam imala afiniteta da budem nekome rukovodilac, a to je bukvalno značilo da vi nekoga kontrolišete, da potpisujete, da ispravljate. Ja i dan danas imam tu zadržku kada mi neko od novih kolega donese izveštaj, neko je tu potrošio dva sata vremena da napravi izveštaj i ja onda treba da kažem da nije dobro...

2.2. Aktuelni kontekst za odvijanje supervizije

Aktuelni kontekst za odvijanje supervizije nije bio tema koja je ispitivana direktno tokom istraživanja, već je prepoznata kao značajna u obradi podataka jer predstavlja važani segment u izjavama svih ispitanika.

Kao ključne karakteristike aktuelnog konteksta izdvojile su se: nedovoljan broj zaposlenih u sistemu socijalne zaštite, medijska izloženost centara za socijalni rad i nedostatak sistema kontrole kvaliteta u sistemu socijalne zaštite. Osim ovih analizirane su i zastupljenost supervizije u sistemu socijalne zaštite i specifičnosti organizacijskog konteksta centra za socijalni rad, a kao poslednja podtema predstavljeni su dominantni narativni zaposlenih u socijalnoj zaštiti: "Jao kultura", dovijanje i zajedništvo.

2.2.1. Nedovoljan broj zaposlenih u sistemu socijalne zaštite

Većina ispitanika iz centrara za socijalni rad, nevezano od veličine centra, kao ključnu karakteristiku sistema socijalne zaštite navodi to da je sveden na **mehanizam za gašenje požara** usled nedostatka stručnih radnika i usložnjavanja problema korisnika.

Rukovodilac, srednji CSR 3: Mali je broj ljudi, mi više ne možemo. Kad poredim sa tim kako sam ja radila na početku svog rada, kvalitet rada, odnos prema profesiji je mnogo urušen u međuvremenu, čini mi se.

Direktor, srednji CSR 2: Kad sve to stavimo u kontekst ispada da mi radimo uz pomoć štapa i kanapa, da gasimo požare. Mi sad više ovde ne pričamo o visoko-stručnom pristupu radu, nažalost. Nego pričamo o namirivanju dnevnih gorućih stvari.

Rukovodilac, veliki CSR 2: Podrška je potpuno stavljena na drugu stranu, mi bukvalno radimo na brzini. Gde gori, tu gasimo požare, a sad iz pozicije rukovodioca službe, kod raspodele predmeta i opterećenosti predmeta jako je nezgodno.

Predstavnici donosioca odluka i zavoda takođe prepoznaju da je nedostatak kadra i usložnjavanje problema korisnika doveo su do toga da je **kvalitet prakse ozbiljno ugrožen i da postoji ozbiljan rizik od devalvacije stručnog pristupa u radu**.

Ministarstvo: Treba da izademo iz perioda zabrane zapošljavanja koja je zaista ostavila veliki trag, a imamo nedostatak stručnog kadra, nedovoljan broj supervizora, nedovoljan broj voditelja slučaja, veliku opterećenost i jednih i drugih. Između ostalog, nedostatak kadra odnosno ta racionalizacija se reflektovala i na broj zaposlenih u zavodima za socijalnu zaštitu, tako da je ceo taj proces trpeo zbog procesa racionalizacije i zapošljavanja u javnom sektoru. (...) i generalno ta racionalizacija, osim velikog problema u organizaciji posla, jeste sve nas nekako nazadovala (...) Na dnevnom nivou se obavljaju poslovi koji su bitni u tom trenutku, jer prosto nema kapaciteta.

Pokrajinski zavod 2: U ovim uslovima zaista teško, jer uslovi mislim da nikad nisu bili gori i ja se stalno pitam kako to ovaj sistem već jednom ne pukne, kako se nešto ne desi? Ljudi, ne znam ni ja kako, rade, oni te nazovu pa plaću na telefon, ali to je više neformalno: „Ja više ne mogu, ja ne znam gde ću, ne znam kako ću..” To ih u radu jako opterećuje, da nikad niko neće iza njih stati, njihovih postupaka. Da ih sve stavljaju u isti koš, da svi ne rade kako treba, ovo što mediji plasiraju. To je sad već izuzetno veliki pritisak na naše kolege.

U ovakvim okolnostima ne iznenađuje što većina **voditelja slučaja**, nevezano od veličine centra, navodi da se često osećaju kao birokrate, a ne stručnjaci koji pružaju kompleksnu podršku najugroženijim grupama. Pored toga što uglavnom izveštavaju o preopterećenosti i iscrpljenosti, iz njihovih odgovora provejava i ozbiljan nivo rezigniranosti.

Voditelj slučaja, veliki CSR 5: Vama je verovatno poznat podatak da naš grad ima ovaj jedan jedini centar za socijalni rad, sa stanovništvom blizu 350.000 stanovnika, da je struktura takva da imamo dosta materijalno ugroženih, izuzetno veliki broj starijih, samostalnih domaćinstava gde prosto ne možemo da dignemo glavu od posla. Da ne pričam o nasilju u porodici i tako dalje, to vas verovatno i ne zanima... Verujte mi, ja kada završim radno vreme sam toliko iscrpljena da nemam vremena kući da se odmorim i budem sa porodicom, a kamo još da idem na neku edukaciju van radnog vremena.

Voditelj slučaja, srednji CSR 6: Dovedeni smo na ivicu održivosti, funkcionalnosti, eto tako da kažem. Ne daj bože da se desi da se neko razboli, ode na bolovanje ili još crnje na odmor, bože sačuvaj, onda tek postaje nemoguća misija. Samo gasite požare u onim predmetima koji se aktiviraju u tom trenutku.

2.2.2. Medijska izloženost centara za socijalni rad

Medijska izloženost centara za socijalni rad, koja nije postojala ranije, ili bar nije bila u ovoj meri izražena, stvara veliki pritisak na stručne radnike i takođe predstavlja izazov za kvalitet rada, jer ih fokusira više na formu nego na suštinu. Preopterećenost poslom u kombinaciji sa čestim medijskim hajkama i pritužbama građana, advokata, pa i drugih državnih institucija, koje se često doživljavaju kao još jedan napad od koga se treba odbraniti, neminovno vode osećanju izloženosti i hroničnom stresu. Većina ispitanika iz centara za socijalni rad, nezavisno od veličine, navodi da nemaju nikog ko bi govorio u njihovo ime jer to nerado rade i predstavnici nadležnih ministarstava, a nema ni istaknutih strukovnih udruženja koja bi se u takvim situacijama oglasila.

Ministarstvo: Uticaj medija je jako veliki, poslednjih godina kad sam radila u centru za socijalni rad taj teret nisam imala, na moju sreću. Mnogo je više respekta bilo od strane medija prema centrima za socijalni rad, a samim tim i šire javnosti. Naravno, uvek postoje nezadovoljne stranke. Ja stvarno kažem da je zanimanje socijalni radnik i zaposleni u centru za socijalni rad, zanimanje bez glasnogovornika. Mi moramo da čutimo da bismo zaštitili korisnika, a oni mogu da nas jure i to se trpi i čuti. A kad to preraste u nešto što liči na medijski linč, onda stvarno opterećuje.

Rukovodilac, veliki CSR 3: Nama je prioritet da se odradi ono što je goruće, mi smo u jednom periodu bili svi angažovani da se rešimo medijske patnje. S druge strane, imate pritisak od strane ministarstva, imate stranku sa druge, strane imate medije na trećoj strani, zaštitnika građana na četvrtoj.. Stalno se nešto branimo.

Rukovodilac, srednji CSR 3: Koliko god da radite kako treba ljudi stalno veruju kako treba drugačije, prosto vlada neka paranoidna situacija u zemlji, ljudi prosto toliko sumnjaju u sve i svašta što im kažete i onda se pojavljuju advokati, onda pritužbe ministarstvu pa sto puta jedan isti predmet, radite neke stvari koje su vam čisto gubljenje vremena.

2.2.3. Nedostatak sistema kontrole kvaliteta

Nedostatak sistema kontrole kvaliteta, pre svega nadzora nad stručnim radom apostrofirani je kao jedan od sistemskih problema, koji ugrožava i ciljeve supervizije, kao jednog od elemenata sistema kvaliteta, odnosno unapređenja stručnog rada.

Ministarstvo: Zakonom o socijalnoj zaštiti jeste definisan nadzor nad stručnim radom. On, nažalost, ne postoji. Postoji samo nadzor nad stručnim radom u delu porodične zaštite i to je jedna velika mana sistema socijalne zaštite, jedna karika koja nedostaje u unapređenju kvaliteta svakako.

Republički zavod 1: Ono što je u ovom proteklom periodu jako nedostajalo jeste upravo nadzor. Kada se radi nadzor nad stručnim radom u centru za socijalni rad, da se vrši nadzor i nad poslovima supervizije i upravo da standardi koje je obuka negde propisala, da se kontrolisalo da li se oni poštuju.

Republički zavod 2: Nadzor nad stručnim radom je ostao, prosto rečeno, marginalna delatnost našeg osnivača (Ministarstvo za rad, prim aut). Njega ni danas nema. Postoji inspekcijiski nadzor, a to je jedna potpuno druga dimenzija.

Izazov u uspostavljanju sistema kvaliteta pojačava se usled **nejasnosti u nadležnostima** donosioca odluka zbog razdvajanja ministarstava nadležnog za socijalnu zaštitu na dva: jedno koje se bavi socijalnom zaštitom, radom i zapošljavanjem, a drugo brigom o porodici. Iako su, kako navodi ispitanica iz ministarstva, pojedine nadležnosti jasno definisane, ima puno preklapanja jer je briga o porodici sastavni deo sistema socijalne zaštite. Ispitanici iz centara za socijalni rad, nezvezano od veličine, navode da u takvoj situaciji često ne znaju kome da se obrate za podršku.

Ministarstvo: Koncept supervizije od kako je u centrima za socijalni rad uspostavljen je zamišljen kao način unapređenja kvaliteta u sistemu socijalne zaštite i proces koji doprinosi samom unapređenju profesionalnih kompetencija zaposlenih u centrima za socijalni rad. S tim u vezi, sav kvalitet stručnog rada jeste većim delom u nadležnosti Ministarstva za brigu o porodici i demografiji, ali onaj formalni deo je u nadležnosti sektora za socijalnu zaštitu. Tako da u ovim okolnostima, forma je više u nadležnosti sektora za socijalnu zaštitu, a sadržina u nadležnosti Ministarstva za brigu o porodici.

Voditelj slučaja, srednji CSR 6: Ranije smo imali jedno ministarstvo pa kada imate neki stručni problem vi se obraćate tom ministarstvu sa zahtevom za pružanje stručne pomoći. Sada je sve to razdeljeno, ne znate više kome se za šta obraćate, u stvari znate ali to vam je sad mnogo složenije priča nego što je bila ranije. I ako se javi problem, pitanje koji bi od tih ministara se založio za odbranu resora..

Rukovodilac, veliki CSR 3: Mi sada imamo dva ministarstva, kome da se obratite, dok vi razdvajate kome trebate da napišete, ode vam dan

2.2.4. Zastupljenost supervizije u sistemu socijalne zaštite

O zastupljenosti supervizije u sistemu socijalne zaštite najviše odgovora dobijeno je od predstavnika donosioca odluka, akademske zajednice i zavoda. Oni navode da supervizija danas **nema značaj koji bi trebalo**, jer njena važnost nije istaknuta i formalizovana u svim oblastima. Prepoznata je kao neophodna u centrima za socijalni rad, ali ne i kod drugih pružalaca usluga jer nije navedena u standardima za pružanje usluga, već se spominje samo kao samo jedan od vidova stručne podrške. Pored toga, ispitanici smatraju da je potrebna detaljnija standardizacija supervizije kako bi se praksa ujednačila.

Republički zavod 3: Mislili smo da će supervizija mnogo bolje biti prihvaćena i od strane donosioca odluka i od onih koji bi imali direktne benefite od supervizije (...) Postoji i dalje nagoveštaj, kad se promeni normativni okvir, kad se on upodobi, da će supervizija biti obavezna, ali još uvek nije. (...) Kod drugih pružalaca moramo da je uvedemo kao obaveznu da bi je ljudi ozbiljno shvatili.

Ministarstvo: Da se vratim na supervizijsku podršku, potrebno je dalje razraditi standarde i to zaista mislim zato što pro forme superviziju imamo baš puno. U veliki broj centara sam ušla i vrlo su mi šarenolika iskustva.

Među ispitanicima vlada saglasnost oko toga da odnos donosilaca odluka prema superviziji u velikoj meri određuje njen položaj u sistemu. Ipak, o tome kako je donosioci odluka doživljavaju govori i činjenica da je na upućen poziv za učešće u istraživanju od predstavnika Ministarstva za brigu o porodici i demografiju dobijen sledeći odgovor:

Ministarstvo 2: Vrlo rado bih učestvovao ali ja nisam, niti neko iz mog Odseka koji prati rad centara, adekvatan sagovornik za tu temu jer mi vršimo nadzor u konkretnim predmetima. Sigurno je samo da je supervizija prilično daleko od onog kako je zamisljena da bude. Zaposleni u Republičkom zavodu mnogo bolje od nas poznaju i prate supervizijski process.

Republički zavod 3: Pozicija supervizije je u značajnoj meri uslovljena načinom na koji donosioci odluka gledaju na nju. Ako joj oni ne posvećuju dovoljno pažnje, onda se to reflektuje, lančano odražava na sve nivoe... (...), a činjenica je da supervizija nije prepoznata od strane donosioca odluka kao ključno važna intervencija i posao i to imamo do dana današnjeg...

Supervizija je zastupljena u **obrazovanju socijalnih radnika** kroz predmete koji se bave supervizijom na master studijama. Predmet sadrži teme kao što su određenje pojma supervizije, funkcije supervizije, primena različitih modela supervizije i praktični deo koji podrazumeva da se konkretni predmeti koje studenti donesu prorade u vidu supervizijskih pitanja na vežbama. Pored toga studenti se praktično upoznaju sa supervizijom tokom prakse putem mentorstva.

Akademija 1: Pa javljala se i provlačila i pre nego što je supervizija na neki način ipak osvetljena u praksi socijalne zaštite u Srbiji. Nakon toga je odmah uveden predmet na masteru, sa tim što smo u različitim formama kroz različite programe razgovarali šta je supervizija sa studentima socijalnog rada i socijalne politike. Znači praksa je jedan od načina na koji se to radi sa studentima, kao i mentorstvo kao vid supervizije. (...) : Bilo je nekoliko mastera na temu supervizije, evo sad se i doktorat radi, tako da mislim da radimo.

Akademija 2: Pa tu su teme – određenje pojma supervizije, funkcije supervizije, pa onda različiti modeli - naš model, onda šta svaka funkcija podrazumeva. Tako da mi oformimo neku supervizijsku grupu i onda diskutujemo o različitim problemima sa kolegama koji su već završili socijalni rad.

Razgovaramo o tome koje koncepte mogu da primenjuju, da razumeju problem koji se dešava, kako mogu da reše problem, uopšte od pravnih, pa do psiholoških nekih intervencija, koje tu regulative postoje i sl.

Stručno osposobljavanje supervizora u centrima za socijalni rad i dalje obavlja putem **jedne jedine akreditovane osnovne obuke za supervizore**, koju su kreirali zavodi za socijalnu zaštitu 2008. godine. Iz Republičkog zavoda za socijalnu zaštitu navode da je oko 600 ljudi pohađalo obuku, ali su potrebe za obukom i dalje velike, pa se organizuju dve obuke godišnje, verovatno zbog velike fluktuacije supervizora, odnosno promena supervizora sa smenom rukovodstva u centrima. To dovodi do besmislene situacije u kojoj postoje ljudi koji su prošli obuku za superviziju i dobili su licence, ali nisu postali supervizori, te zavodi moraju da smišljaju aktivnosti da bi oni skupljali bodove za očuvanje licence.

Republički zavod 3: Zavod ima akreditovanu obuku i da je ona, za sada, jedina obuka u sistemu socijalne zaštite. Mi smo do sada obučili skoro 600 stručnih radnika u sistemu socijalne zaštite. Dakle, njih 600 ima uslove da ima licencu za obavljanje supervizijskih poslova, što daleko prevaziilazi potrebe

sistema, ali je interesantno da i pored toga, mi svake godine imamo najmanje 2 grupe novoizinteresovanih (...) Bilo da je reč o centrima ili službama, dovoljno je da se promeni rukovodilac službe, pa već može da dođe i do promene supervizora.

Pokrajinski zavod 1: Još jednu stvar radimo, ljudi koji su prošli obuku za supervizore mnogi od njih žele da dobiju supervizijsku licencu i da budu „stand by”, u smislu da možda postanu supervizori. Tu ćemo pokušati ove godine da im pružimo podršku, da organizujemo skupove koji će biti bodovani kao supervizijski. Teme ćemo videti sa njima, treba da se okupimo sad, da vidimo koje su njihove ideje, koje su njihove uopšte potrebe i na osnovu toga da nekako formiramo, koncipiramo metodologiju.

Rukovodilac, veliki CSR 1: direktori koji podležu promenama, da bi osigurali da imaju malo veću platu, sebe „trpaju“ na obuke za supervizore.

Osnovna obuka za supervizore je ista danas kao što je bila 2008. godine. Kreatori obuke smatraju da ona nema mnogo veze sa realnošću, ali se održava na isti način svejedno. Navode da nisu imali kapaciteta da revidiraju postojeću obuku, kao ni da kreiraju napredne nivoe za supervizore, jer su imali utisak da se supervizija svakako ne razvija.

Pokrajinski zavod 2: To je neka supervizija za bolja vremena, ne kakva jeste sada. Vrlo često na toj usmenoj evaluaciji dobijemo feedback da oni nisu nikad takvu superviziju videli. To su voditelji slučaja koji su došli na obuku i prvi put čuju kako supervizija treba da izgleda, jer ona u praksi je daleko od toga. Nekako nismo dovoljno bili motivisani da zaista krenemo da kreiramo druge obuke i da tu superviziju zaista dovedemo do nivoa kakva bi ona trebala da bude.

Republički zavod 3: Mi obučavanje supervizora radimo preko tog programa koje je isti od prvog dana do sada, znači i taj program je trebalo unapređivati i na neki način ga bogatiti i sadržajem i brojem dana i metdski i sadržajno.

Ispitanici navode da među akreditovanim programima **postoji još nekoliko obuka namenjenih za unapređenje kompetencija supervizora**, ali je taj broj mali jer ne postoji dovoljna motivacija da se kreiraju nove čak i od strane stručnjaka van zavoda. To se objašnjava nedovoljnim interesovanjem za usavršavanje u oblasti supervizije ili konkretnije, nedostatkom sredstava koje bi centri za socijalni rad ulagali u stručno usavršavanje supervizora.

Republički zavod 3: Skroman je opus, ima sad još nekih programa, više zavodski program nije jedini, ima još par njih koji se tiču supervizije, ali u principu mislim da je to zato što supervizija nije dovoljno atraktivna u tom nekom, da kažem, komercijalnom smislu i ljudi koji imaju ambicije da obučavaju, da akredituju programe, da se bave tom vrstom posla, nekako su više okrenuti ka temama koje su atraktivnije. Atraktivnije u smislu zahtevnije i obaveznije za neke izvršioce posla, pa u tom smislu i oni se pojavljuju češće kao naručioci tih obuka.

2.2.5. Organizacijski kontekst centra za socijalni rad

Navedeni izazovi, pre svega mali broj zaposlenih uslovljen ograničenjem u zapošljavanju u javnom sektoru, doveo je do **neobičnih organizacijskih rešenja** kako bi se zadovoljila forma i obezbedilo odvijanje stručnog postupka, ali i elementarnog funkcionisanja centra za socijalni rad. Pored dvostrukih uloga supervizora i voditelja slučaja, supervizori su često i u ulozi rukovodioca. U jednom malom centru u kome nema supervizora, direktorka objašnjava na koji način su se snalazili da popune radna mesta usled zabrane zapošljavanja.

Direktor, mali CSR 3: Bila je koleginica koja je bila supervizor, ali sa pola radnog vremena kao supervizor i pola kao voditelj slučaja. To je bilo tako odobreno sistematizacijom. Međutim, 2018. je ona otišla u penziju i onda smo mi menjali sistematizaciju i sada imamo upražnjeno radno mesto za supervizora, ali nemamo saglasnost ministarstva za prijem tako da iz tih razloga imamo po sistematizaciji tri voditelja slučaja, gde sam ja isto po sistematizaciji voditelj slučaja, međutim sada ne radim te poslove kao voditelj slučaja, s obzirom da sam rukovodilac i direktor, ali sam primila radnika na određeno vreme kako je otišla spremačica prošle godine u penziju. Nisam dobila ni za spremačicu saglasnost, pa sam ujedno iskoristila da se zaposli kolega da radi u stručnom delu, on je sad voditelj slučaja.

Istraživačica: A ko čisti centar?

Direktor, mali CSR 3: Gerontodomaćice.

Ipak, nisu svi izazovi organizacijske prirode vezani samo za broj zaposlenih. Većina ispitanika navodi da je **potrebno revidiranje vođenja slučaja u centrima za socijalni rad** jer su evidentni problemi te metodologije koji proizlaze iz različitih razloga: nedovoljno fleksibilnog pristupa primeni u različitim organizacijskim kontekstima, razumevanja vođenja slučaja kao ograničavajućeg za specijalizaciju u određenoj oblasti i teškoće u utvrđivanju nivoa opterećenja voditelja slučaja, ali i težinom slučajeva pri dodeljivanju predmeta.

Rukovodilac, veliki CSR 2: Postojao je otpor koji i dalje postoji, odnosno ono što smo mi videli da će biti problemi u takvom načinu organizacije posla se i pokazalo kao tačno i to nam i dalje predstavlja problem. U tom smislu vođenje slučaja je dobar model, ali ono što se izgubilo sa ovim jeste ta specijalizovanost za rad i bavljenje jednom problematikom.

Republički zavod 3: Naravno da smo sad i mi svesni slabosti koja prati uvođenje vođenja slučaja u centre za socijalni rad i jasno nam je da to ne može da bude po tom principu „svuda isto“ jer se centri značajno razlikuju po broju izvršilaca, po svojoj unutrašnjoj organizacionoj strukturi, po problematici sa kojom se dominantno bave, a to ne prati na dovoljno dobar način nova organizacija, odnosno tada uspostavljena organizacija rada.

Ministarstvo: Jedna od tema jeste kako odrediti težinu slučaja pri dodeljivanju, radi ravnomerne raspodele opterećenosti ili dodeljivanja onom ko će moći da se nosi sa tim predmetom, od voditelja slučaja do supervizora. Tako da ja bih jako volela da se jednom uhvatim u koštac i sa tim, određivanje stepena težine predmeta. Ne znam da li to postoji i da li bilo gde postoji metodologija, probala sam da saznam, nisam je našla.

Iako govore o velikom opterećenju i teškoćama u definisanju težine predmeta, ispostavlja se da **predstavnici menadžmenta**, nezavisno od veličine centra, **zapravo ne žele da se bave brojevima i ne veruju u statistiku**. Takođe, pojedini izražavaju stav da je **nemoguće odrediti težinu predmeta što ih održava u začaranom krugu**.

Rukovodilac, veliki CSR 3: Statistikom se nikad ne bavim, jer to mi nikad nije pouzdan podatak. Mogu samo da kažem previše, koliko god da je previše je. Kad meni dnevno stigne 30 zahteva, a ja imam 11 voditelja na raspolaganju, kako ja da ih rasporedim, a opet da gledam da ne opteretim ni supervizore?

Direktor, srednji CSR 3: Ja sad ne mogu iz glave da vam kažem (broj predmeta po voditelju slučaja, prim. istraživača). Postoje lica koja vode o tome računa, ja sad zaista iz glave ne mogu

Direktor, veliki CSR 2: To je sada jedna dilema. Kod nas se gleda da sve bude što ravnomernije, ali i to je poteškoća – izmeriti težinu predmeta. To sve otežava kada je u pitanju opterećenje radnika i što ljudi zaista imaju različit senzibilitet. Nisu svi za sve i ne mogu svi biti podjednako dobri i podjednako senzibilni za sve kategorije sa kojima radimo.

Ovakav način razmišljanja o podacima potvrđuju i predstavnici akademske zajednice i ministarstva komentarišući odnos prema nauci i podacima u socijalnoj zaštiti. Iskustvo ispitanika iz akademske zajednice upućuje na stav donosilaca odluka koji, iako deklarativno izražavaju da žele praksu zasnovanu na dokazima, često imaju tendenciju da zanemare nalaze istraživanja ukoliko se ne poklapaju sa onim što su oni zamislili ili se ne uklapaju u političku strategiju.

Akademija 1: Radila sam jednu analizu na tu temu prošle godine i naravno sa tom analizom svi su bili potpuno oduševljeni, samo što niko nije hteo da je koristi, jer nikome nije odgovarala.

Ministarstvo: Masa podataka i informacija koje pojedinačno imamo iz centara za socijalni rad i delom iz zavoda može da nas zavarava, jer nemamo ukrštene podatke i sve to može da zvuči bolje ili lošije nego što objektivno jeste.

Među **ispitanicima iz akademske zajednice i zavoda** postoji saglasnost da je pored same metodologije vođenja slučaja **potrebno preispitati generalno funkcionisanje centra za socijalni rad i toga da li u sadašnjim okolnostima on i dalje adekvatno može da obavlja svoju složenu društvenu ulogu**, s obzirom na to da su mu se funkcije usložnile i prevazilaze mogućnosti jedne organizacije.

Akademija 1: Centar kao takav nije optimizovan i to može bolje, međutim, ceo sistem počiva na tome. Sistem mislim da nije spreman bio ni onda kad je bio mnogo plastičniji za menjanje da tu napravi ozbiljne rezove. To je jedna šarada i papažjanija, koju je jako teško optimizovati kad imate toliko različitih funkcija. A da ne pričam o dvostrukim funkcijama, inkompatibilnim i tako dalje.

Pokrajinski zavod 2: Sada kada rade sve, što bih ja rekla što niko neće, u centrima za socijalni rad od prekršajaca do nasilja, teških razvoda. Po meni to podrazumeva veći broj radnika, ali i izmeštanje određenih poslova koje mislim da centar kao organ starateljstva ne treba da radi ili da se menja ta uloga organa starateljstva, jer oni imaju nenormalan broj neposrednih starateljstava. To je meni, sad već zaista, jedno ozbiljno i veliko pitanje - dokle i koji je mandat centra za socijalni rad. Ostavljen je vrlo širok i po meni nedefinisan jasno.

Poslednji, ali veoma značajan sistemski problem koji se reflektuje na organizaciju rada u centru, predstavlja **uticaj politike, odnosno, postavljanje menadžmenta i posledično izbor supervizora pod njenim uticajem**. Direktora centra postavlja lokalna samouprava, a oni često ne vode računa da li će to biti osoba iz socijalne zaštite ili iz neke druge oblasti. Predstavnici menadžmenta zato ističu da je za upravljanje centrom važno da osoba bude iz sistema socijalne zaštite, a ne neko ko je postavljen na osnovu drugih kriterijuma i ko samim tim postaje podložan različitim političkim pritiscima. Iako lokalna samouprava nije nadležna za izbor zaposlenih u centru, posredni uticaj politike se preko menadžmenta često oseti i u izboru rukovodilaca odeljenja i supervizora.

Direktor, veliki CSR 3: Kod nas je situacija malo kompleksnija, jer koleginica koja je bila direktor pre mene, ona je doduše bila član stranke, ja nisam...i! kada je zamenjena bila, prva osoba kojoj sam ja javila da me pritiskaju je bila ona, jer to nije bio prvi put da mene pritiskaju i mi smo po dogovoru, da nam ne bi doveli nekog sa srane, tako izvršili zamenu. Možda se zavaravam, pošto nisam stranački čovek (...) Tako da imam obećanje da će biti neko iz sistema (novi direktor prim aut), što bi bilo sjajno... jer bi taj neko razumeo.

Pokrajinski zavod 2: Mi imamo sada dosta direktora koji nisu došli iz sistema, koji apsolutno, sem ono što im eventualno kolege kažu šta je supervizija, ne mogu mnogo šire da je sagledavaju. Mada iskreno, moram reći ima i tu nekih političkih uticaja. Jedna je supervizorka promenjena koja je jako dobra bila i radila dugi niz godina, kad smo pitali direktorku zašto, ona je rekla: „Ja sam samo ujutru dobila na stolu da moram da je promenim.” Nekako se ljudi ne biraju po kompetencijama, nego kako dođu direktori, onda oni po nekim svojim ličnim sklonostima biraju i njima stalno treba supervizor i supervizori se stalno menjaju. (...) Jednom sam, bila sam bliska sa direktorkom, pitala „Što ste nju postavili (za supervizora)?, kaže: „Vrši opština uticaj”.

Voditelj slučaja, veliki CSR 2: Dosta je do toga ko je supervizor, ja ću iskreno da vam kažem, vi to snimate, ali da li je supervizor neko ko je politički tu došao, jer je to tako važno ili je supervizor neko koje to stvarno zaslužio, stvarno ima ta znanja, iskustva, veštine. A to nije pravilo...

Na kraju, važno je napomenuti odgovore ispitanika na pitanje kako su se snalazili u **pandemijskim uslovima**. Većina ispitanika iz centara za socijalni rad, nezvezano od veličine, nije imala neke posebne odgovore i navode da su se snalazili kao i obično. Ispitanici iz manjih centara, posebno u sredinama koje su više udaljene od gradskih, izveštavaju o osećanju izloženosti i usamljenosti kome je doprineo nedostatak mogućnosti za povezivanje sa kolegama. Ipak, iz pojedinih odgovora menadžmenta stiče se utisak da je pandemija zapravo predstavljala vreme kada su mogli da se fleksibilno organizuju i na adekvatan način iskoriste svoje kapacitete kako bi odgovorili na potrebe građana u vremenu krize.

Rukovodilac, srednji CSR 3: Ma koliko da se mi trudimo, nemamo podršku, sad još ova korona, pa sve ovo online. (...) Kao da ste na pustom ostrvu i samo pritužbe...

Direktor, srednji CSR 1: S druge strane, korona je u značajnoj meri nas ostavila usamljene. Nekako od ljudi od kojih smo trebali da imamo možda najveću podršku, mi smo bii sami. Mi smo se snalazili pomoću „štapa i kanapa” za sve.

Direktor, veliki CSR 3: Onda u vreme pandemije, sve vreme je centar radio, ali smo pravili rasporede kako, ko, koliko. (...) Ljudi su bili odmorni, zaštićeni, pravila smo definisali, tako da je to bilo okej sasvim. Nije bilo apsolutno nikakvog kašnjenja u rokovima, nije bilo vraćanja ljudi, na medijima smo oglasili kako i na koji način radimo...

2.2.6. Pristupi u savladavanju teškoća - ”Jao kultura”, doviđanje i zajedništvo

U odnosu na situaciju koja se procenjuje kao vrlo teška i kompleksna, u odgovorima ispitanika prepoznato je nekoliko karakterističnih pristupa.

Prvi se odnosi na izražavanje visokog nivoa pesimizma, pa i **defetizma**, jer ne prepoznaju da mogu bilo šta da urade da bi se okolnosti promenile i poboljšale. Defetizam se ogleda u stavu da, čak i ukoliko bi se u potpunosti uklonila zabrana zapošljavanja, ostaje otvoreno pitanje ko bi hteo da se zaposli u centrima za socijalni rad s obzirom na reputaciju i medijsku sliku koja je o njemu kreirana poslednjih godina.

Voditelj slučaja, srednji CSR 6: Nama je veliki problem što svi oni koji mogu da odu iz socijalne zaštite, grabe da odu iz socijalne zaštite. I ja pokušavam već godinama, to ne krijem, jer vidim da kako vreme prolazi, socijalna zaštita sve manji i manji autoritet ima i sve slabiji kvalitet.

Direktor, srednji CSR 2: Iskreno, toliko je toga, ovo je rudarski posao i ja negde posle ovoliko godina rada, 3,4 godine pre odlaska u penziju, postajem prilično malodušna i obeshrabrena i vidim da je

previše energije uloženo, i vremena i truda u neko ispravljanje nečega, a da od toga slabo da ima neke vajde i onda se osećam prilično beskorisno na kraju svog radnog veka.”

Rukovodilac, veliki CSR 3: Sve to nije toliko ometajuće, mi se vrlo brzo i prilagođavamo i organizujemo, ali obzirom da to predugo traje, da je to period koji je sve gori i gori, a nemate, da se poslužim rečnikom ovih iz kriznog štaba - „nema svetla na kraju tunela”. Onda gubite i elan, gubite i optimizam koji imate, kada imate samo neke teškoće, samo vas proživaju...

Iako se ovakav pristup najviše vidi kod zaposlenih u centrima on je zapravo prisutan na svim nivoima i bespomoćno se osećaju i ljudi u ministarstvima i zavodima. Pojedini ispitanici prepoznaju objektivne otežavajuće okolnosti, ali preispituju i u kojoj meri je zaista nemoguće da se nešto promeni, odnosno, koliko je ambijent koji vlada u sistemu ogledalo naučene bespomoćnosti i sistemskog izbegavanja odgovornosti.

Ministarstvo: Oni stalno govore „To nije naše, mi nemamo kapacitete.“ Znam šta ih žulja i šta im smeta (ljudima u centrima za socijalni rad). I, što je najveći apsurd, što ono što sam nekim ljudima koji su prethodno ovde sedeli zamerala, možda i očekivala više inicijative, ja shvatam da su mi ruke vezane, da ne mogu, u ovim okolnostima i ovom kratkom periodu, da ne mogu mnogo da uradim.

Republički zavod 1: Tamo, u ministrarstvima, ti je isto problem, jer imaju tri pravnika, četiri, od kojih jedan nije baš potpuno u funkciji i stručni radnici su desetkovani, neko je otišao u penziju, nema ih. Svuda je ista priča.

Akademija 1: A onda je to jedno vreme služilo „Jao, sad imamo supervizore koji ništa ne rade”, to je jedno vreme bilo, pa „Jao sad imamo supervizore koji sve rade”. Tako da, kako da kažem, stalno je nešto „jao”. Zašto je stalno nešto jao, ja prestala sam i da pokušavam da razumem. (...) Mislim da i sistemu i radnicima odgovara tako. A te podele u ministarstvima kojih je bilo i koje su se ponovo vratile su jako pogodovala.

Drugi važan mehanizam suočavanja sa teškoćama i protivrečnostima sistema je **”snalaženje”** ili **”dovijanje”** i podrazumeva korišćenje neformalnih veza i kontakata, kao i alternativnih rešenja mimo procedura i propisa u profesionalnom kontekstu. Ovaj pristup predstavlja značajnu podršku stručnim radnicima, posebno u situacijama kada se suočavaju sa teškoćama unutar kolektiva, na nivou saradnje sa drugim institucijama, ili u drugim teškim situacijama kada ne postoje sistemski resursi.

Supervizor, srednji CSR 2: U socijalnoj zaštiti dobar deo rada čini snalaženje i lični kontakti, i to je tako sve ovo vreme.

Supervizor, veliki CSR 6: Onda se dovijamo, pokušavamo na osnovu ličnih poznanstava da ih (korisnike) negde smestimo.

Supervizor, veliki CSR 3: A stvarno, sa druge strane, mi nemamo mogućnosti, snalazimo se kako sami znamo i umemo. (...) Naš je inače posao takav da ne može konkretno, ne možete po nekom šablonu da postupate, nego razmišljate, iznalazite mogućnosti.

Treći narativ, koji se može primetiti u svim centrima je značaj **međusobne povezanosti** stručnih radnika, koji se ogleda u nedostatku granica između ličnog i profesionalnog. Ovaj pristup sagledava se kao nezamenjiv vid podrške bilo da je u pitanju zajedničko rešavanje problema u konkretnom slučaju bilo da je u pitanju pružanje podrške u situacijama u kojima se zaposleni suočavaju sa stresom.

Voditelj slučaja, mali CSR 4: Tu smo više upućeni jedni na druge kao kolege, pa se požalimo jedni drugima i prepoznamo kad je neko imao baš iscrpljujući slučaj da pitamo „je l’ bi da popričaš o tome ili

bi radije da ti se niko ne obraća do kraja dana". One bukvalne konkretne primere „evo, skuvala sam ti kafu". Vrlo smo mali centar i fizički, iz jedne se u drugu kancelariju prolazi pa i telefon zvuči u jednoj, a morate izaći iz druge da se javite ja ću preuzeti to, gledamo koliko možemo i jedan drugom pomognemo.

Voditelj slučaja, veliki CSR 1: Nama su u službi jako dobri odnosi, kolegijalni. Zaista kome god da se obratite uglavnom će pomoći, tako da svaki supervizor je, barem iz mog iskustva, dostupan, daće odgovor na pitanje, usmeriće, posavetovaće, zaista je to sve uvek funkcionisalo.

Ovaj narativ je posebno dominantan u manjim centrima gde **predstavnici menadžmenta** kao ključni faktor za rad u kompleksnim okolnostima, ali raspodelu predmeta i procenu opterećenosti stručnih radnika, ističu kvalitetne lične odnose i saradnju među zaposlenima.

Rukovodilac, srednji CSR 2: Nije lako kada radite sa samo šest voditelja slučajeva, a imate jako teških slučajeva... Da mi, kao služba, svi ne „uskočimo da (voditelj slučaja) ne bude na vetrometini“... ništa ne bismo uradili.

Direktor, mali CSR 2: Kod nas je više prijateljska atmosfera. Mi sve znamo jer smo svi tu, svako zna otprilike šta se dešava sa svim predmetima, tako da sednemo uz kafu i pričamo o svemu. Nema konkretne supervizije, da neko nekog kontroliše, nego da pomažemo svi jedni drugima

Direktor, srednji CSR 2: Nemamo neke, hvala bogu, međusobne razmirice, tako da se lako proceni ko je čemu više naklonjen i kome će biti bolje i lakše da uradi nešto.

Supervizori iz manjih centara ipak izveštavaju i o problemima koje zamagljenost granica između ličnog i profesionalnog kreira u proceni razvoja voditelja slučaja, jer predstavlja rizik za kvarenje odnosa. Pomešane uloge često vode izazovima kada je potrebno obaviti ocenjivanje odnosno napredak voditelja slučaja i zbog toga se supervizori žale na nedostatak konzistentnih smernica i strukturiranog pristupa koji bi im ponudila ministarstva ili zavod.

Supervizor, srednji CSR 3: Onaj deo evaluacije mi je bio najproblematičniji, jer stalno iz ministarstva, od kolega iz zavoda, dobijamo različite načine kako da supervizante procenjujemo.

Supervizor, mali CSR 2: Mi ne radimo neke stvari koje je formalno predviđeno da se rade, nego je više na nekoj prijateljskoj osnovi, razgovor, dogovor, saradnja. Organizacija je takva kakva je i teško da tu može nešto da se mnogo prati papirologija i protokoli, procedure, u smislu tih formalnih zahteva, da se ispune neke papirološke procedure.

Rizik nejasnih ličnih i profesionalnih granica prepoznaju i pojedini **voditelji slučaja** iz manjih centara. Bliskost podrazumeva naglašenu emotivnu obojenost odnosa i dovodi u pitanje objektivnost u procenama i odlukama. Time se mogu objasniti i otpori pojedinih voditelja slučaja prema superviziji i njihova sumnja da će procena supervizora o njihovim kompetencijama biti realistična, relevantna i objektivna. Potreba da jedni druge zaštite, iako kolegijalna, može da vodi mešanju uloga, pa supervizija umesto izvor podrške postaje još jedna briga i izvor dodatnog stresa. Pored toga, može se pretpostaviti da nisu svi zaposleni u dobrim odnosima jedni s drugima, što predstavlja rizik da ostaju potpuno isključeni iz različitih vidova podrške i razmene.

Voditelj slučaja, srednji CSR 1: O mom radu mi ne daje niko povratnu informaciju, a nije mi ni važno. Ja smatram da to nikad neće biti, i ne može da bude, objektivno.

Voditelj slučaja, srednji CSR 2: Trudim se ponekad da ne uključujem u neke predmete supervizora, kada bih možda i trebala. Izbjegavam ako nije „goruće“, i više se oslanjam na svoje sposobnosti, a mislim da bi mi njena podrška bila značajna. Mislim da, u odnosu na to koliko supervizanata ima, možda, nije moguća angažovanost supervizora u svim predmetima u kojim bih ja imala potrebu da bude prisutan.

2.3. Supervizijska kultura u centru za socijalni rad

Supervizijska kultura predstavlja ključno važan aspekt organizacijskog konteksta i u zavisnosti od toga da li postoji i na koji način se neguje zavisice i kvalitet supervizijske podrške. Odnosi se na to da li je supervizija regulisana adekvatnim propisima u samom centru za socijalni rad, zatim da li postoje procedure o superviziji i jasni kriterijumi za izbor i ocenjivanje kvaliteta rada supervizora, kao i kakav je uticaj supervizije na stručno usavršavanje, napredovanje i kažnjavanje u organizaciji. Za supervizijsku kulturu značajno je kakav je odnos između relevantnih aktera u procesu supervizije – rukovodioca i supervizora, supervizora i voditelja slučaja i na kraju, ali ne najmanje važno, koje kompetencije su potrebne supervizorima u centrima za socijalni rad i koja vrsta podrške i usavršavanja im je na raspolaganju.

2.3.1. Procedure za superviziju

Predstavnici menadžmenta, nezvano od veličine centra, navode da se **u organizovanju supervizije vode postojećim normativnim okvirom i priručnikom za superviziju**. Procedure za izbor i praćenje kvaliteta supervizije ne postoje, jer supervizija od početka nije bila detaljno propisana normativnim okvirom kao što je to slučaj sa vođenjem slučaja. Pritom je za vođenje slučaja bilo neophodno pronaći način da funkcioniše, jer je predstavljalo okvir za obezbeđivanje stručnog rada dok je supervizija ostala u senci tog procesa.

Direktor, mali CSR 1: Mi i što se tiče tog segmenta primenjujemo opšta akta, koja se primenjuju u socijalnoj zaštiti, znači Pravilnik o organizaciji poslova u centru za socijalni rad, Priručnik o superviziji, Zakon o socijalnoj zaštiti. Nemamo mi nikakav interni akt.

Rukovodilac, veliki CSR 1: Ne. Koliko ja znam nažalost ne postoje procedure za superviziju.

Direktor, srednji CSR 2: Supervizija je bila najnedefinisanija po meni, vođenje slučaja nekako, valjda i zato što je i više izvršilaca i nekako smo se svi mi usmerili na vođenje slučaja da vidimo šta tu se sve podrazumeva, supervizija je bila prilično tanka.

Fomalne uslove za **izbor supervizora** predstavnici menadžmenta poznaju okvirno i iz njihovih odgovora se vidi da ni dodatnih jasno definisanih kriterijuma nema.

Rukovodilac, veliki CSR 5: Sad baš kada biste me pitali da vam ispričam po pravilniku teško da bih mogla, ali u načelu znam da je potrebno 5 godina radnog staža, da je potrebno iskustvo u svim oblastima, zainteresovanost, otvorenost.

Rukovodilac, veliki CSR 6: Ja stvarno ne znam, verovatno na osnovu nekog iskustva radnog, na osnovu toga koliko je tih kategorija prošao tokom radnog iskustva

Direktor, srednji CSR 3: Koliko znam oni treba da prođu određenu obuku i steknu licencu da bi bili supervizori.

Većina ispitanika iz centara za socijalni rad, nevezano od veličine, na pitanje kako se biraju supervizori navodi da je to **odluka direktora**. U nekim velikim centrima to se dešava na predlog rukovodilaca, ali ima i primera da se supervizor postavlja po nalogu direktora, bez obzira na to da li je prošao obuku. Kao kriterijumi se navode druge stvari koje su važnije od formalnih uslova kao što su organizacijske sposobnosti, empatija, iskustvo i znanje, elokvencija ali i motivacija.

Direktor, veliki CSR 2: Važno je da je neko motivisan, da ima iskustva, da je prošao obuku za superviziju. Ova četiri supervizora konkretno, izabrana su tako što su došli na predlog rukovodioca, rukovodilac je predložio meni, a ja sam uvažila njegov predlog.

Direktor, srednji CSR 2: Izabrana je koleginica kao neko u koga sam ja u tom trenutku imala najviše poverenja, u smislu da će to najprofesionalnije i najbolje moći da obavi. Odmah je tu obuku pobadala za superviziju.

Supervizor, veliki CSR 6: Pa ili neko već ima obuku ili ako je nema proći će je kasnije. Mislim da su kriterijumi da neko ima organizacione sposobnosti, da ima empatiju, da ima iskustvo i znanje, da je elokventan, da ima i može da iznese problem.

Supervizor, srednji CSR 2: Ne znam po kom se kriterijumu postaje supervizor, nisam sigurna da li je to po simpatičnosti, iskustvu i kvalitetu iskustava, završenim obukama – čini mi se da se „posreći“ nekome da bude izabran za supervizora, a da su navedeni kriterijumi nebitni.

Predstavnici zavoda smatraju da su **postojeći uslovi za izbor supervizora veoma opšti** i da ih je potrebno revidirati. Na izbor supervizora utiču razni drugi faktori, kao što je sama želja da se taj posao radi ili činjenica da samo jedna osoba ispunjava uslove. I oni prepoznaju da na izbor supervizora dominantno utiče odluka direktora, često bez obzira na kriterijume, pa se posledično i u ovoj oblasti oseća se uticaj lokalne politike.

Pokrajinski zavod 1: Što se tiče kompetencija i uopšte kriterijuma kako se bira supervizor i to je jako problematično. Često se biraju ljudi zato što su oni jedini ili zato što su jedini zainteresovani da rade taj posao, jer mnogi ne žele više supervizijom da se bave.. (...) Kada dode novi direktor on ima nove ideje i onda ima nove ideje ko će da bude supervizor.

Republički zavod 3: A to jeste da, kao što sam ti na početku rekla, da je velika fluktuacija stručnjaka na poziciji supervizora, zato što se oni menjaju tako što se promeni rukovodilac službe ili rukovodilac centra za socijalni rad i onda se promeni i supervizor. Oni dovode „svoje ljude“ na poziciju supervizora i to naravno, nije okolnost koja pogoduje procesu supervizije.

Voditelji slučaja, nevezano od veličine centra, **uglavnom nemaju uvid o procedurama o superviziji**. U odnosu na to kako se postaje supervizor, neki od njih znaju koji su formalni uslovi (završen fakultet i pet godina iskustva), a neki navode da je potrebna obuka za superviziju.

Voditelj slučaja, mali CSR 1: Vezano za njen posao konkretno ne znam mnogo, osim onda kada meni nešto zapne, pa mi treba njena pomoć.

Voditelj slučaja, veliki CSR 2: Pravo da vam kažem ne znam, nekada nisam bila zainteresovana za to.

Voditelj slučaja, veliki CSR 7: Ja znam da je, da bi postao supervizor, potrebno imati pet godina radnog iskustva i nakon toga potrebno je proći obuku za superviziju.

Interesantno je da **voditelji slučaja iz velikih centara** kao razlog što nisu upoznati sa procedurama vezano za superviziju **to što sami nisu zainteresovani da budu supervizori**. Oni ne doživljavaju superviziju kao napredovanje već smatraju da su supervizori preopterećeni, a kao nedostatak prepoznaju i gubitak direktnog kontakta sa korisnicima. Među predstavnicima menadžmenta postoji uverenje da je posao supervizora posebno loše stimulisan i da zbog toga stručni radnici nisu motivisani da prihvate tu ulogu.

Voditelj slučaja, veliki CSR 2: Nešto je meni taj deo supervizije lično mnogo nezanimljiv zato što mnogo manje imate kontakta sa korisnicima, a mene u socijali samo to drži, jer ja volim rad sa ljudima, ne sa papirima.

Voditelj slučaja, veliki CSR 1: Nemam tu ambiciju zato što imam predmeta preko glave, to je pod 1 i zato što zapravo supervizori nastavljaju da rade na svim svojim predmetima i još se onda dodatno bave svojim članovima supervizijske grupe, tako da stvarno ne znam kako sve to postići..

Direktor, veliki CSR 3: Još jednu stvar samo da vam napomenem, možda je to važno, ljudi teško prihvataju ulogu supervizora. Mislim da nisu dovoljno stimulisani i materijalno, ali i ovako. Ne nalazim način da njih posebno na neki način nagradim.

Iako ne postoje formalne procedure o superviziji, **predstavnici zavoda** smatraju da su one određene sadržajem akreditovane obuke, koja daje smernice za to kako strukturirati supervizijski proces. Iako su prepoznati kao stručna institucija koja je odgovorna za uvođenje supervizije i pružanje podrške centrima za socijalni rad u toj oblasti, **zavodi nemaju mogućnost praćenja kvaliteta supervizije** niti imaju uticaja na izbor supervizora, jer nemaju formalne ingerencije u toj oblasti.

Republički zavod 1: Pa imamo procedure koje je donela obuka, možemo to nazvati procedurama, ali mi nemamo nikakve načine kontrole. Niti kontrolu niti sankciju koja može da se primeni ukoliko te procedure nisu ispoštovane.

Pokrajinski zavod 2: Ja kada vidim koje ljude izaberu stvarno nekad ne mogu da verujem koje od kolega delegiran da bude supervizor, ali prosto zavod na to nema nikakav uticaj. Pokušali smo u dva navrata da razgovaramo sa direktorom, ali nije naišlo na odobravanje i onda smo i od toga odustali.

Formalne procedure za interno praćenje kvaliteta supervizije takođe ne postoje ni u jednom centru. Ipak, postoji razlika između uvida u rad supervizora koji imaju rukovodioci službi i direktori, posebno u većim centrima. Rukovodioci navode da se praćenje rada supervizora odvija neformalno, jer su u stalnom kontaktu sa supervizorima i na taj način vrše monitoring. Većina rukovodilaca navodi da ocenjuju rad supervizora kroz uvid u predmete njihovih voditelja slučaja i kvalitet obavljenog stručnog postupka u njima. S druge strane, direktori imaju uvid u rad supervizora preko rukovodilaca, ili direktno, mada ne na strukturiran način i ne vezano za supervizijske poslove, više vezano za probleme koje imaju u radu kao voditelji slučaja.

Rukovodilac, srednji CSR 2: Pogledam procenu, otvorim je i iščitam. Nijedan put, do sada, nisam imao primedbu na rad supervizora. (...) Kada otvorite kod mog voditelja slučaja vi vidite jednu kompletnu, dobru, sveobuhvatnu procenu – tada vam ne treba izveštaj. I kada je iščitajte, mada je interna, može ići kod bilo kog suda. O tome Vam govorim. E, tu se pokazuje supervizor.

Direktor, veliki CSR 1: Ja kao direktor nemam poseban uvid (u to šta supervizori rade). Rukovodioci odeljenja imaju uvid u rad supervizora i sprovode neku vrstu interne kontrole. Ja dolazim u kontakt sa

radom supervizora ukoliko predmet ili odeljenje zatraži stručnu podršku našeg odeljenja za planiranje i razvoj, onda se bavimo određenim predmetima.

Direktor, veliki CSR 2: Rukovodioci imaju tu strukturu, recimo posle svakog kolegijuma oni obaveste supervizore i imaju te mini sastanke, u proseku dva puta mesečno, a kolegijumi su jednom mesečno, mada nekada ne budu i po dva meseca, sve zavisi od dinamike ovde na poslu, ali prvenstveno kroz saradnju sa rukovodiocima, ali se sretnem i sa supervizorima.

Pitanje ko kontroliše rad supervizora je bilo prilično zbunjujuće za supervizore iz manjih centara, jer je većina njih odgovarala na to pitanje iz perspektive kontrole stručnog postupka koju imaju kao voditelji slučaja, a nju im obezbeđuje direktor. Jedna ispitanica navela je supervizijske grupe u zavodu za socijalnu zaštitu kao određenu vrstu kontrole rada supervizora, ali više kao vid vršnjačke kontrole, odnosno intervizije. Samo jedna supervizorka je odgovorila da njen rad kontroliše rukovodilac na osnovu supervizijskih izveštaja.

Supervizor, mali CSR 1: Zvanično, u integralu, programu kome radimo, svaku moju procenu, izveštaj, supervizira neposredno rukovodilac odnosno direktor.

Supervizor, srednji CSR 5: Direktor je (...) isto prošla obuku za supervizore tako da je negde tu ona bila kontrola supervizije. A kontrola su nam i ove naše grupe u zavodu za socijalnu zaštitu. Tu razmenjujemo mnoga iskustva, znanja i svašta nešto što nam je potrebno za dalji rad.

Supervizor, srednji CSR 3: Rukovodilac procenjuje rad supervizora. Na osnovu izveštaja, na osnovu rada voditelja slučaja, supervizor je stalno na tapeti da li dobro radi ili ne.

Supervizori, nevezano od veličine centra i **predstavnici zavoda** saglasni su da je, pored nedostatka fokusa rukovodstva na supervizijski proces, **praćenje kvaliteta supervizije posebno otežano jer ne postoje jasni kriterijumi šta znači "dovoljno dobra" supervizija.** S obzirom na to da niko ne kontroliše njihov rad kao supervizora, očekivano je i da niko nije smenjen sa te pozicije, osim u jednom slučaju gde je se to dogodilo na intervenciju inspekcije.

Supervizor, srednji CSR 2: Prisutna je potpuna nejasnoća oko očekivanja uloge supervizora, i toga šta je supervizija. Učinak se ne može izmeriti, svi očekuju da se direktno „uđe“ u slučaj, i važno je koliko si dosijea - „košuljica“ razdužio, a kroz moju superviziju ne bih mogla ni da izračunam koliko je ljudi „prošlo“, jer je velika fluktuacija ljudi.

Republički zavod 3: Ocene koje supervizori dobiju, ne postoji zvanično, naravno, sistem ocenjivanja, ali ta nezvanična ocena ili zadovoljstvo koje rukovodioci izražavaju je takođe vrlo subjektivno obojeno: „Ako si ti moj čovek, ja ću biti zadovoljna tvojim načinom rada.“ Mislim da prevladuje takav način i stil i ta kultura.

Supervizor, veliki CSR 1: Bilo je, ali ne u našoj službi. Koleginica, ne da je bila loš supervizor, imala je problema u komunikaciji, ali nešto je zabrljala sa pokrajinom, pa su je onda smenili. To je jedini supervizor koji je smenjen.

2.3.2. Kompetencije i samoprocena supervizora

Među svim predstavnicima menadžmenta kompetencije supervizora procenjene su kao odlične. Supervizore opisuju kao veoma iskusne stručne radnike, a zatim i kao posvećene supervizore. Ovo

je jedina grupa pitanja na koju su svi ispitanici vrlo naglašeno odgovarali, koristeći i pomalo pretenciozne termine da opišu lične i profesionalne kvalitete supervizora.

Rukovodilac, srednji CSR 1: Kompetencije mojih supervizora su savršene – iskusni su kao stručni radnici, prošli su kroz dosta edukacija, znaju dobro procedure, predusretljivi, uvek su na raspolaganju stručnim radnicima (...) i veoma su podržavajući.

Direktor, srednji CSR 1: Ja se vodim tim da moj supervizor mora najbolje da zna.

Od kompetencija koje bi supervizori trebalo da imaju, predstavnici menadžmenta pored stručnosti navode **opšte kompetencije ili svojstva ličnosti**. Retki su oni koji ističu da supervizor treba da ima određene konkretne kompetencije kao što je vođenje procesa učenja kroz rad ili refleksiju.

Rukovodilac, veliki CSR 1: Po meni supervizor mora da bude jedna kompletna ličnost – stručni radnik koji ima potrebna znanja, ima potrebne veštine, može da se nosi sa različitim problemima, može da kanališe svu negativnu energiju i sve one zahteve koji idu od strane voditelja slučaja i treba da ima dobre odnose sa ljudima čiji rad treba da supervizira.

Pomoćnik direktora, veliki CSR 1: Znao kako, vodi se računa o tome da je to neko ko generalno ima svojstva ličnosti koja supervizor treba da poseduje. Znači da negde bude viđen od strane svojih kolega kao neko ko je u procesu stalnog učenja, ko je spreman da održi, da prenese to što zna i da na adekvatan način pruži svima podršku kada je potrebna i vođenje, ne samo podršku nego i usmeravanje.

Direktor, veliki CSR 3: Trebalo bi da imaju terapijska znanja, jer je to potrebno da bi obezbedili refleksiju. Ali pošto nema vremena za refleksiju, nije bitno.

U odnosu na pitanje kakve kompetencije bi trebalo da ima supervizor **svi voditelji slučaja su saglasni da je važno da supervizor ima dovoljno znanja i iskustva da može da im pomogne u neposrednom radu**. Pored toga, važno je da ima i veštine za rad sa ljudima, razumevanje i empatiju, da kreira kod voditelja slučaja osećaj sigurnosti i da im umanjí osećanje izloženosti i usamljenosti.

Voditelj slučaja, veliki CSR 3: Pa pretpostavljam da treba da ima radnog iskustva, da bude dobar u svom poslu, mislim da je to to.

Voditelj slučaja, veliki CSR 2: Treba da bude psiholog, iako to nije, trebalo bi da ima tu negde malo lidersku ulogu, a opet dovoljno razumevanja, dovoljno podrške, da bude neka vrsta i motivatora. U smislu da, kada dođe do prezasićenja kod voditelja slučaja da zna kako da to pokrene.

Voditelj slučaja, veliki CSR 7: Po meni je potrebno, naravno, znanje, što više edukacije, što više radnog iskustva, ali takođe mislim da su lične osobine jako bitne. Kakav pristup neko ima sa kolegama, na koji način je spreman da sarađuje, zatim rad na ličnom razvoju je veoma bitan, koliko neko ima empatije za kolege i za stranke.

Supervizori takođe navode da su za obavljanje supervizije pre svega potrebni **stručno znanje i iskustvo**. Pored toga potrebne su empatija i veštine za uspostavljanje odnosa, a zatim i kolegijalnost, saradljivost i sposobnost prenošenje znanja.

Supervizor, srednji CSR 5: Prvenstveno znanje, iskustvo, a i struktura ličnosti je bitna. Možda da supervizor bude tolerantan, da bude empatičan, da prepozna kad kome kako može da priđe i da pomogne, jer različiti smo, neki su impulsivni, neki su smireniji, neko teže prihvata probleme, neko to

sa lakoćom radi ali trebalo bi da supervizor može da proceni kad u kom momentu kako treba sa kojim voditeljem slučaja.

Supervizor, veliki CSR 3: Pored nekog iskustva koje je inače i po pravilniku propisano, najmanje 5 godina rada u struci, znanje, iskustvo, umeće komunikacije sa kolegama i prenošenja znanja kolegama. Možda je uzaludno neko znanje ako vi ne umete da budete podrška.

Supervizor, veliki CSR 1: Neko može da zna savršeno da uradi predmet, ali da ne zna da komunicira sa ljudima i da ima poteškoća i da je zatvoren i da traži „dlaku u jajetu“.

Supervizori navode da su počeli da rade na osnovu **sopstvenog radnog iskustva i edukacije za supervizore**. Neki od njih završili su i edukaciju iz nekog terapijskog pravca, najčešće sistemske porodične terapije. Neki supervizori su obuku pohađali odavno, i smatraju da je to nedovoljno s obzirom na to da nema naprednih nivoa obuke. Postojeću obuku procenjuju kao dobru, a mišljenja su podeljena oko toga da li je previše teorijska a premalo praktična, ili nije.

Supervizor, veliki CSR 2: Završila sam sistemsku porodičnu terapiju, koju je centar podržao i prosto smo prepoznati kao neko ko bi trebao svojim radom i nekim većim zalaganjem da podrži superviziju, taj novi model, da podrži kolege..

Supervizor, veliki CSR 6: Radimo na osnovu obuke koju ste vi držali. Imali smo sav materijal i posle toga protok vremena je bio dve godine, tako da sam imala literaturu gde sam se podsećala i podršku drugih iskusnih kolega supervizora.

Supervizor, mali CSR 3: Obuka je bila u Republičkom zavodu za socijalnu zaštitu. Trajala je celu nedelju, punih pet dana. Bila je veoma zanimljiva, nije bila sušta teorija, čak ja mislim i više smo radili vežbe, te neke praktične vežbe koje nas mogu zadesiti kao supervizore u centru za socijalni rad. Bilo nas je 10, 15, jer je bilo vreme korone i bilo je baš zanimljivo.

Supervizor, srednji CSR 5: Obuka je bila davno. Dosta dugo je trajala... Mislim da je bilo možda više teorije nego samog praktičnog dela što je možda i normalno s obzirom da je to osnovna obuka za supervizore (...) Mislim da bi bilo potrebno da postoje i obuke koje će da nadograđuju tu osnovu obuku i da se održavaju pod obavezno. Mislim da bi to bilo korisno, jer mislim da ta jedna obuka nije dovoljna da neko bude supervizor.

Na pitanje koji **dodatni sadržaji bi im bili potrebni kako bi unapredili svoje kompetencije za obavljanje supervizije**, supervizori se slažu da su im dodatna znanja potrebna ali nemaju jasne odgovore. Ono što njih muči je nedostatak osnovne strukture u supervizijskom procesu i zato navode da im je potrebna obuka za uspostavljanje sistema za evidentiranje i dokumentovanje supervizijskog rada. Poneki spominju da su im potrebne veštine za vođenje grupne supervizije, sa čime se slažu i predstavnici zavoda.

Supervizor, veliki CSR 1: Bilo bi dobro kada bi mi pratili svetske tokove u superviziji, toga nema i to fali. Ako je to merilo za uspeh, zašto nemamo neka iskustva na godišnjem nivou i da nam neko to predstavi, recimo Republički zavod ili ministarstvo, ko se može time baviti, da vidimo šta se inoviralo u toj oblasti socijalne zaštite.

Supervizor, srednji CSR 5: Na primer nemamo jasno propisanu dokumentaciju, evidenciju koju mi treba da vodimo. Osim izveštaja o napretku voditelja slučaja nas ništa drugo ne obavezuje. Mislim da bi to trebalo da bude jedinstveno u svim centrima u Srbiji. Da bi trebalo da se zna kakvu

*dokumentaciju treba da vodi, šta treba da ima o svakom voditelju slučaja. Obuka o tome možda...
Možda obuka iz grupne supervizije ili tako nešto.*

Pokrajinski zavod 1: Strah ih je kako će oni to da realizuju grupnu superviziju, boje se diskusije, da li će uspeti da iskontrolišu tu diskusiju, nezadovoljstvo voditelja slučaja. Lakše im je kad pojedinačno razgovaraju o problemu sa voditeljem slučaja nego da ih okupljaju i da zajednički o tome razgovaraju. Jednostavno se ne usuđuju, pribojavaju se da će izazvati neko nezadovoljstvo i da oni neće moći da se izbore sa tim.

Supervizori navode da im je **u ulozi supervizora u početku** bilo neprijatno jer je postojao strah od novine, kako će biti prihvaćeni, ali se sada osećaju bolje jer imaju više iskustva. Početni elan je proizlazio iz činjenice da je dobijanje pozicije supervizora predstavljalo neku vrstu priznanja. Sada im osećanja variraju, od osećanja da su pravi čovek na pravom mestu do osećanja profesionalnog zamora.

Supervizor, srednji CSR 5: Sada dobro, na početku ne, jer sam imala taj strah, da li ću ja to moći, to je zaista složeno, da li ću uvek moći da izađem u susret za bilo koje pitanje, da li ću znati, to su neke dileme.. A sad se nekako osećam sigurnije. Valjda su i godine iskustva doprinele tome.

Supervizor, veliki CSR 5: Možda je postajala mala, ne nesigurnost u svoje znanje i iskustvo, nego čisto strah od prihvatanja od strane koleginica i kolega.

Supervizor, veliki CSR 1: Osećala sam se priznato, jer ipak je neko procenio da sam ja čovek sa dosta iskustva, i da mogu puno da dam. .

Supervizor, srednji CSR 3: Tada sam imala više elana, ali sam bila mnogo više uplašena. Imala sam strah da li ja to znam, da li mogu. A sada sam malo umornija. Sada se češće osećam nemoćnom, zato što su se okolnosti za sam socijalni rad promenile.

I kada smatraju da imaju dovoljno kompetencija supervizori izražavaju **sumnju u svoju samoprocenu**, jer ne postoje jasni kriterijumi ni smernice za to kako supervizija treba da izgleda, šta se od nje očekuje i koja zapravo znanja i veštine dobar supervizor treba da poseduje.

Supervizor, veliki CSR 6: Kako kad, zavisi od dana. Suštinski se osećam dobro i uglavnom je to tako, kada dobijem taj feedback da im je značilo i kada dobijem komentar: „Ja da se pitam ja bih ukinuo da vi uopšte budete voditelj slučaja i da možete samo nama da se posvetite mnogo više kao supervizor”.

Supervizor, srednji CSR 1: Čini mi se da sam za ovih dvadeset i pet godina imala dosta iskustva i svašta sam radila, što me je, donekle, kvalifikovalo za ovo. Nemam ideju za procenu mojih kompetencija, ali bi me jako zanimalo postavljanje kriterijuma - kako bi se merile kompetencije supervizora, i ne znam kako bih se ja tu „kotirala“.

Pojedini supervizori nisu prihvatili ovu ulogu, iako je obavljaju. Navode da im ona donosi previše stresa zbog ocenjivanja kolega i odgovornosti zbog toga što moraju da isprate svaku fazu u radu voditelja slučaja. Pored toga, dvostruke uloge su mnogima otežale saživljavanje sa ulogom supervizora.

Supervizor, mali CSR 2: Supervizor treba da ima malo više samopouzdanja, da ima ambiciju da se postavi prema drugome na određeni način, da da sebi za pravo da ocenjuje nekoga. Ja nisam taj tip uopšte bila od početka niti sam sada, niti imam želju, ni ambiciju ni potrebu niti bilo šta u tom smislu.

Supervizor, srednji CSR 4: Evo trinaesta godina kako sam supervizor, ja još uvek ne znam da li sam ja stvarno supervizor ili rukovodilac službe, nekad i voditelj slučaja. Imam mnogo uloga.

Supervizor, mali CSR 3: Mi i kao voditelji slučaja imamo veliku odgovornost, bar ja, ako neko ko shvata svoj posao odgovorno, sa supervizijom mi se još povećala ta odgovornost, jer osim mojih, ja imam i dalje predmete na kojima radim.

Supervizor, veliki CSR 2: Ja još uvek nisam potpuno prihvatila to potpisivanje, znate da neko zavisi od vas, vi morate da potpišete. Postoji strah od odgovornosti zbog uvida u njihov rad.

2.3.3. Podrška supervizorima

Eksternu podršku supervizori dobijaju od Pokrajinskog i Republičkog zavoda za socijalnu zaštitu. Stručna podrška koju zavodi pružaju slična je po dinamici i formi, ali različita po sadržaju. **Pokrajinski zavod organizuje okrugle stolove** na kojima se obrađuju određene teme relevantne za supervizijski proces sa četiri ili pet grupa supervizora sa kojima se sreću četiri puta godišnje. Na početku su radili sa njima na slučajevima, ali su prepoznali da je onda supervizorima teško da odvoje svoju ulogu od uloge voditelja slučaja. Tako su grupe prerasle u okrugle stolovi na kojima svaki supervizor predstavlja i vodi određenu temu, mogu se prijaviti Komori socijalne zaštite i supervizori dobiju bodove u procesu licenciranja.

Pokrajinski zavod 1: Prvo je to bilo ventiliranje, to su bile analize slučajeva, radili smo na slučajevima iz vizure supervizora, ali i iz vizura voditelja slučaja. Više smo išli sa stanovišta supervizije i stalno smo na tome insistirali, međutim često su se oni vraćali, jer mnogo rade i kao voditelji slučaja i supervizori i onda je bio problem. U principu sada trenutno, to su okrugli stolovi gde imamo određenu temu. Teme su na inicijativu onoga koji organizuje, a organizuje svaki supervizor. Okrugli sto smo izabrali kao formu zato što dobiju aktivne bodove, to je sad jedna praktična stvar.

Supervizor, mali CSR 1: Imamo tokom jedne kalendarske godine 4 supervizijska sastanka i početkom godine bude organizovana tribina, na nivou cele Vojvodine, to organizuje pokrajinski zavod. Tad su oni domaćini i to bude u njihovim prostorijama, u Novom Sadu, gde budu prisutni svi supervizori na teritoriji cele Vojvodine. To je taj prvi koji bude u toku godine.

Podrška Republičkog zavoda za socijalnu zaštitu sprovodi se u jedanaest grupa supervizora kroz četiri susreta godišnje, a **fokus je rad sa kompleksnim predmetima**. Takođe i ova podrška se menjala tokom godina. U početku je bila zasnovana na temama od značaja za proces supervizije, koje su pripremali savetnici za stručnu podršku, ali vremenom adaptirana, na način da u većoj meri odgovara na potrebe za analizom složenih predmeta na kojima se u centrima radi.

Republički zavod 1: Radimo sa 11 grupa, centri su teritorijalno podeljeni... (...) okupljaju se četiri puta godišnje. Savetnici iz zavoda imaju tri, četiri grupe (kako ko) supervizora i četiri puta godišnje rade sa njima. Na početku smo hteli da gajimo drugačiji kulturu učenja, pa smo insistirali na predmetima koji su arhivirani, sa kojima je radeno, insistirali na supervizijskim pitanjima. Međutim, zbog te potrebe na terenu, potpuno očite, najčešće radimo sa živim predmetima, sa predmetima koji su toku, koji žuljaju i pokušavamo da primenimo različite instrumente i tehnike na samom supervizijskom sastanku. Tako da onaj klasičan princip prikaz slučaja, pitanja učesnika, refleksija, nije više aktuelan.

Supervizor, srednji CSR 5: Tri ili četiri puta godišnje imamo sastanke (...) Ranije su spremali oni teme. Prvi deo sastanka je bio analiza slučaja. Jedan od supervizora iz nekog centra spremi prikaz slučaja i onda cela grupa radi na tome. Drugi deo je bio obrađivanje neke teme, edukativno je bilo, otuđenje, svašta nešto što je bilo aktuelno tada. Međutim, u poslednjih godinu dana, dve radimo samo prikazuje slučajeve, ne radimo više taj edukativni deo.

Supervizor, veliki CSR 2: To su oni supervizijski sastanci od strane Republičkog zavoda, mislim da imamo 4 ili 5 godišnje, gde imamo prikaz jednog slučaja. Svaki centar predstavlja slučaj gde ima dilemu, dokle je stigao i koja je dilema, kako dalje i nakon toga su i radionice, recimo otuđujući roditelj i onda to bude njihov rad na tu temu, u okviru grupe i to traje sve ukupno 3, 4 sata.

Na pitanje kako doživljavaju svrhu sastanaka sa zavodima **supervizori**, nevezano od veličine centra, odgovaraju da im je to **značajna podrška, pre svega zbog mogućnosti razmene sa drugim kolegama i obezbeđivanja bodova za supervizijsku licencu.**

Supervizor, mali CSR 1: Suština tih sastanaka jeste da obezbeđujemo sebi bodove za obnovu (licence). Druga strana priča je da mi između sebe, ako imamo problem, dilemu, između sebe razmenjujemo i tu dobijamo podršku i od zavoda i između nas međusobno.

Supervizor, srednji CSR 4: Mi smo tamo obrađivali teme koje su nam sporne, a vezane su za superviziju. Više su nam možda čak i te pauze koristile, nego što su to bile te teme na supervizijskim sastancima.

Supervizor, veliki CSR 5: Redovno odlazim na te supervizijske sastanke i meni konkretno znači, razmenjujem iskustva sa drugim kolegicama i onda mogu lakše da ih pozovem telefonom ako zaglavim na nekom predmetu.

Supervizor, veliki CSR 1: Ništa posebno, fali tu mnogo. Tromesečno ili četvoromesečno održavamo te grupne supervizije sa zavodom, zbog bodova, zbog supervizijskih licenci.

Kada imaju problem sa kompleksnim slučajevima takođe mogu da se obrate zavodima za stručnu podršku i to smatraju korisnim resursom.

Supervizor, mali CSR 1: Pokrajinski zavod je zaista organizovan tako da smo sve vreme sa njima u kontaktu i kad god imamo neku profesionalnu dilemu i neki problem za rešavanje, mi njih kontaktiramo i oni nama izđu u susret.

Supervizor, veliki CSR 2: Par puta sam sa kolegama odlazila u zavod, pre nego što na predmetu odem u ministarstvo, zatražimo supervizijsku podršku i imali smo i ta iskustva da zatražimo i podršku od njih.

Supervizor, veliki CSR 3: Bili smo slobodni u svakom smislu da im se obratimo, pismeno, a i telefonskim putem. Radimo na slučaju do onog trenutka kad nešto zaškripi, naravno da ih ne cimamo za svaku sitnicu, niti bi oni to dozvoljavali, ali dešavalo se nekoliko puta da im se obratimo za savet i za pomoć.

Predstavnici menadžmenta iz centara za socijalni rad iz Vojvodine, nevezano od veličine, smatraju da bi supervizorima značila podrška koja je više fokusirana na rad na predmetima, dok rukovodioci iz centara koji rade sa Republičkim zavodom kažu da nije dovoljan samo rad na predmetima već je potrebna podrška koja bi ponudila opštija teorijska i specifičnija supervizijska znanja. Pritom smatraju da kapaciteti zavoda nisu dovoljni za pružanje podrške svim supervizorima u centrima i da je to potrebno organizovati na bolji način. U tom smislu vide kao značajno uključivanje akademske zajednice kao resursa za osnaživanje supervizora. U odnosu na edukacije ova grupa ispitanika prepoznaje da nema specifičnih obuka za supervizore i da su obuke većinom namenjene razvoju veština za vođenje slučaja.

Direktor, mali CSR 1: Nekad im to bude malo opterećenje, ali u suštini je okej. Jedino mislim, koliko čujem iz iskustva, da bi oni možda više voleli kada bi imali više praktičnih predmeta da rešavaju. Ne da se svodi na prezentacije, nego da se dogovaraju oko spornih predmeta, načina kako ko radi.

Direktor, srednji CSR 1: Mora se raditi na jačanju kompetentancija supervizora, ali ne ovo što je radio zavod, nego ako je neko već uveo to. Recimo godišnje jednom ili dva puta da održe sastanke kojima ćemo mi proveriti svoje znanje, a u kojima ćete i vi proveravati malo naša znanja i dati nam neke nove impute, nove smernice. Da razmenite svi vi na fakultetu iskustva sa ljudima iz prakse.

Rukovodilac, veliki CSR 1: Mislim da zavod nema dovoljne kapacitete da ispoštuje potrebe čitave Srbije. Tri čoveka koja su zadužena za superviziju stvarno ne mogu, uz najbolju volju da iznesu sve to, tako da taj deo je ostao nedovršen.

Direktor, mali CSR 1: Kad dobijemo neku ponudu supervizor isprati sve što treba, ali mislim da je sve što smo imali od takvih obuka vezano za stručni rad, ništa konkretno nije za supervizora.

I predstavnici donosilaca odluka i zavoda se slažu da zavodi pružaju podršku supervizorima na način koji je "jedino funkcionalan" odnosno moguć, s obzirom na to kakvim kapacitetima raspolažu, ali i sami smatraju da je ta podrška nedovoljna. Potrebno je prilagoditi podršku tako da odgovara i malim i velikim centrima, jer su im potrebe različite, malim centrima potrebna je pomoć u stručnom postupku u radu na kompleksnim predmetima, dok je većim centrima potrebna pomoć oko organizovanja međusektorske saradnje.

Ministarstvo: To je takođe jedna vrlo značajna karika, ali karika koja takođe treba da se unapredi. Ja koliko znam, zavodi to rade aktuelno na način koji je jedino funkcionalan.

Pokrajinski zavod 2: Problem je i ta podrška koja je definitivno malo, ova 4 sastanka od strane zavoda je malo, ali prosto i mi znaš koji kadar imamo, ništa se tu veliko ne dešava. Samim supervizorima u centrima se niko ne bavi sem ovo zavod, ako možemo da kažemo da se bavi.

Republički zavod 1: Čini mi se nekad, da je primereniji ovakav način rada za male centre, a da bi možda trebalo razmišljati o drugačijoj metodologiji za velike centre. Ovo sad govorim o eksternoj, zato što u velikim centrima nekako ljudi imaju drugu vrstu problema. Ti problemi su više vezani za multisektorsku saradnju, za saradnju sa drugim sektorima i gde objektivno na superviziji ne mogu da dobiju odgovore za kojima oni tragaju. A u malim centrima, tu supervizija može da pruži različite uvide, da im rasvetli neke stvari, a zaista za velike centre možda bi trebalo razmišljati o nekim okruglim stolovima, nemam još jasnu ideju.

2.3.4. Stručno usavršavanje u centru za socijalni rad

Ispitanici iz manjih centara navode da za **stručno usavršavanje uglavnom nema plana**, ili ako ga i ima, on se prilagođava ponudi obuka koja dolazi spolja. Supervizori se bave stručnim usavršavanjem na nivou kolektiva, a cilj je da se za zaposlene obezbedi dovoljno bodova za licencu.

Voditelj slučaja, srednji CSR 5: Što se tiče usavršavanja, supervizor prati obuke, i mi se po svojim afinitetima izjašnjavamo koju obuku bismo pohađali i kada ima mogućnosti pohađamo ih.

Voditelj slučaja, srednji CSR 4: Pa pošto smo mali centar, manje više svi dobijemo informaciju da postoji neka obuka, da postoji neka mogućnost da neko ide na stručno usavršavanje i onda nekako, na nivou celog centra razmotrimo.

Rukovodilac, srednji CSR 3: Ja sam predlagala u više navrata da napravimo nekakav plan, pa da se nešto zna, ali to nije baš prošlo. Tako da u principu pratimo na komori, pa se ljudi prijavljuju.

Direktor, srednji CSR 2: Radimo, radimo zajedno. Sve sam joj (supervizorki) prepustila te stvari, ona nas je licencirala. E sad, kad smo kod supervizije i kod te koleginice, prosto ona nas je sve licencirala, od najobičnijih legitimacija, slika, angažovanja oko toga, prijave komori bodova..

O mogućnostima za stručno usavršavanje se informišu pasivno, tako što dobijaju najave "preko službenog mejla" od Komore, zatim iz online grupa i od različitih nevladinih organizacija. Kada dobiju informaciju o edukacijama onda važan faktor bude i finansijska situacija, jer je manjim centrima zbog malog broja radnika otežano da samostalno organizuju obuke, a skupo im je i da šalju zaposlene.

Voditelj slučaja, mali CSR 4: Nekad dobijemo preko mejla poziv za neke seminare, nekad nešto mi vidimo na sajtu komore, nekad na sajtu zavoda za socijalnu zaštitu, nekad dobijemo poziv od kolega iz drugih centara, ako je to nešto u blizini.

Direktor, mali CSR 3: Koleginice idu na te edukacije, ali ja lično smatram da su one dosta skupe. Nešto što je kvalitetnije, to je i skuplje i moraćemo da nađemo neki model, na tome ću poraditi ove godine već.

Supervizor, mali CSR 2: Pa ono što nam se ponudi, ako bude novca ide se.

Iako imaju više materijalnih mogućnosti, ni voditelji slučaja iz većih centara nisu zadovoljni mogućnostima za stručno usavršavanje. Pre svega smatraju da nema dovoljno edukacija, a zatim i da fokus na obezbeđivanju bodova za licenciranje zamagljuje suštinu, s obzirom na to da ne idu na edukacije koje su potrebne nego na one koje su dostupne.

Voditelj slučaja, veliki CSR 5: Za voditelje slučaja povremeno imamo organizovane edukacije, nažalost smatram da ih nema dovoljno.

Voditelj slučaja, veliki CSR 7: U principu, malo je sad problem sa ovom našom jurnjavom oko poena, svi jure poene, tako da vodi se računa o tome, iskreno, kome koliko bodova treba, pa rukovodilac i pomoćnik direktora u skladu sa tim prave grupe ko bi na koju edukaciju mogao da ode. Procenjuju ga kao nedovoljno, a često i ne žele da idu na edukacije jer nisu namenjene njima.

Voditelj slučaja, srednji CSR 1: Šta je to stručno usavršavanje? (...) Mi treba da skupljamo bodove za licencu.

U većim centrima stručno usavršavanje organizuje rukovodilac, direktor ili pomoćnik direktora. Voditelji slučaja i rukovodioci navode da usavršavanje služi obezbeđivanju bodova u procesu licenciranja, a supervizija služi da pomogne rukovodiocu oko planiranja ko će na koju obuku da ide, kada dobije informacije o obukama.

Rukovodilac, veliki CSR 3: Stručnim usavršavanjem, bave se supervizori, bavim se i ja, zajedno, ali prvenstveno supervizori, kome ističe licenca.

Voditelj slučaja, veliki CSR 4: Planira se. Ja koliko znam to planira rukovodilac na osnovu potreba i zahteva stručnih radnika njihove procene, a naravno i na osnovu onoga što mi sugerišemo da je

potrebno, a mislim da ima uticaj i supervizijski izveštaj gde se prosto navodi kojem radniku je potrebno osnaživanje i u kom delu.

Voditelj slučaja, veliki CSR 1: Zapravo, koliko ja znam, zamenik direktora je neko ko nas obaveštava o tome, ali obavesti putem mejla i rukovodioca, tako da onda rukovodilac dalje supervizora.

Iako u većim centrima navode da je stručno usavršavanje odvija planirano u skladu sa preporukama supervizora, **supervizori iz svih centara** ističu da je i u oblasti stručnog usavršavanja na delu formalno planiranje i suštinsko snalaženje sa ciljem obezbeđivanja bodova za proces licenciranja.

Supervizor, srednji CSR 4: Postoji plan stručnog usavršavanja i ja kao supervizor predlažem direktoru, u saradnji sa voditeljima slučaja, obuke iz različitih problematika. Mislim da smo jedan od dobrih primera centara za socijalni rad gde svi stručni radnici imaju licencu za rad i gde odlaze na stručne obuke, prikupljaju bodove.

Supervizor, veliki CSR 1: Zaista se centar trudi da svi imaju licencu, da produže licencu bez problema, tako da je to zaista veliki uspeh. Kada bi mi morali da plaćamo te edukacije, to bi bilo jako puno za naše stavke životne i porodične. Od kad je uvedena supervizija i licenciranje mi nismo ništa platili.

2.3.5. Sistem nagrađivanja i sankcionisanja

U centrima za socijalni rad ne postoji formalni sistem nagrađivanja i kažnjavanja, te samim tim ni izveštaji supervizora o napretku voditelja slučaja nemaju uticaja na ove procese. Većina ispitanika iz centara za socijalni rad izveštava o neformalnom nagrađivanju pohvalom ili danom odmora, i saglasni su da bi formalni sistem nagrađivanja trebalo da postoji jer je to način da se motivišu stručni radnici.

Voditelj slučaja, veliki CSR 3: Mi svake godine dobijamo taj izveštaj od supervizora, o napretku voditelja slučaja, ali neke kazne, nagrade, da ja znam, do sad ih nije bilo.

Voditelj slučaja, veliki CSR 2: Ne postoji nikakav sistem nagrađivanja, ja stalno o tome pričam na svim sastancima koji se u našem centru organizuju. Mislim da je to mnogo značajno, kakvo god to nagrađivanje bilo.

Voditelj slučaja, veliki CSR 1: Ne, apsolutno ne. Ne znam na koju vrstu nagrađivanja ili sankcionisanja mislite, ali ima nagrađivanja u smislu pohvala, to da i to je to.

Direktor, veliki CSR 1: Ne. Mi nemamo taj sistem nagrađivanja u tom smislu. Mislim da bi trebalo. Imamo neke interne stimulacije.. Da, ali to spada u domen dovijanja.

Iako smatraju da bi sistem nagrađivanja bio koristan, ispitanici izražavaju bojazan da bi primena tog sistema **narušila međuljudske odnose.**

Direktor, veliki CSR 3: Čovek dobije slobodan dan, mi ga vodimo kao da je odradio. I nekako sam vodila računa da gotovo svi dobiju to. Čak i oni koji su malo slabiji, nalazili smo ono što je dobro.. Teško da sam mogla da odvojim nekog pa da ga odvojeno nagradim..

Rukovodilac, veliki CSR 2: Ne znam, na ovakvom teškom poslu kao što je raditi u centru za socijalni rad sa ovako mizernim platama, nama još da se odnosi pokvare, mislim da bi bilo neizdrživo. Još kada bi nas sankcionisali da nam se pokvare odnosi!

Supervizor, veliki CSR 1: Mislim da bi to nagrađivanje stvorilo jaz među ljudima, tako da je možda bolje.

Kažnjavanje postoji samo u situacijama kada se rad centara kontroliše eksterno od strane ministarstva ili pokrajinskih institucija. Dešava se da se sa neke više instance naloži da se neko kazni zbog propusta ali o tome se ili ne razgovara otvoreno u centru ili ispitanici jednostavno nisu spremni o tome da govore.

Direktor, mali CSR 1: Mi to stalno pričamo, ali nema. Uvek ima kažnjavanja, a nagrađivanja nema nikad. Kažnjavanja ima odozgo, ali samo kad „iskoči nešto“.

Rukovodilac, veliki CSR 2: Bilo je u nekoj situaciji, ali sad ne mogu da se setim. Imali smo neki požar u sigurnoj kući i ja mislim da li je Pokrajinski sekretarijat ili neko ko ima tu mogućnost da traži da se radnici sankcionišu. Znam da je bilo neko sankcionisanje, ali tako kada se nešto desi, kada bude predmet pod nadzorom, kada se utvrdi nešto, da se zahteva od direktora da sankcioniše, ali ne mogu da tvrdim sto posto, nisam bila jedna od tih.

Pitanje o sistemu nagrađivanja i kažnjavanja doveo je do pitanja o **propustima u stručnom radu**. Većina ispitanika navodi da propusta u radu generalno nema, dok ostali ne žele o tome da pričaju. Interesantno je da mnogi ispitanici naglašeno hvale kvalitet rada u svom centru, odnosno trud koji stručni radnici ulažu i uglavnom negiraju postojanje bilo kakvih propusta i grešaka. Neki voditelji slučaja ipak govore o opterećenosti i fokusu na procedurama umesto na stručnom postupku u radu sa ljudima, što sve predstavlja rizik za kvalitet rada.

Supervizor, veliki CSR 1: U mojoj službi se zaista ljudi trude i bez nagrade i bez kazne, rade kao da će dobiti tri plate, a ne jednu! Zaista su ljudi radni, vredni, prate se rokovi. Supervizija je besprekorna, svi popunjavaju sve obrasce, pravilnik se maksimalno poštuje. Uvek postoji neki žastoj, kad je čovek na godišnjem ili na bolovanju pa se nešto desi, ali u principu se sve ispoštuje.

Supervizor, mali CSR 3: Moramo da se pokrивamo papirima, mi to tako kažemo. Nema mnogo prostora za rad sa strankama, savetodavni rad, više moramo da se skoncentrišemo da popunimo sve te obrasce.

Voditelj slučaja, srednji CSR 6: Vrlo često mi se čini da se desio ozbiljan zamor materijala u socijalnoj zaštiti. Taj zamor materijala sad već ozbiljne posledice ostavlja.

Među donosiocima odluka izražen je stav da je potrebno nagrađivanje stručnih radnika zbog motivacije, ali kao i kod ispitanika iz centara, i ovde provejava **snažan otpor prema ideji materijalnog nagrađivanja**. Takođe, postoji otpor da se govori o greškama u sistemu i one se spominju kao nešto što se možda dešava ali uglavnom nenamerno i izuzetno retko.

Ministarstvo: Da, naravno, ja sam više puta pomenula da je i za nagrađivanje vezana motivacija. Zaista jako puno kolega u sistemu poznajem i dubokim poštovanjem ću reći, zaista poštujem njihove napore koje ulaže većina. Nije nagrada uvek izražena kroz materijalno, nagrada može da bude na više načina i to bi jako moglo da pokrene energiju koja je možda negde zarobljena i stoji i čeka. (...) Ima grešaka slučajnih, desi se, nažalost, i neki nameran propust, ali iz pozicije nekog ko je godinama kontrolisao, te namerne greške su jako retke. I te slučajne greške su jako retke.

2.3.6. Odnos između supervizora i rukovodioca

U manjim centrima **odnos između svih relevantnih aktera** procenjen je kao dobar i pre svega neformalan. S obzirom na to da su stalno upućeni jedni na druge i često rade zajedno na predmetima stiče se utisak da su svi deo tima i da su uloge tu samo formalno. Ovakav način funkcionise relativno dobro jer u većini centara u kojima postoje izuzetno bliski i neformalni interpersonalni odnosi.

Direktor, srednji CSR 3: Kolegijalnost je zaista izražena. Mi jesmo mali centar i svi smo upućeni jedni na druge. Zaista imamo direktan odnos svako sa svakim i može svakom da se obrati u svakom pogledu i svakim problemom. Iako sam ja rukovodilac, volim da istaknem to da sam prvi među jednakim.

Direktor, mali CSR 1: Mislim da ste vi odabrali jedan od najkorektnijih kolektiva što se tiče centara za socijalni rad. Kod nas je drugačija atmosfera u odnosu na većinu centara.

Voditelj slučaja, srednji CSR 5: Kod nas je taj odnos sasvim transparentan između svih aktera: voditelja slučaja, supervizora, direktora. Ne libimo se da pitamo nešto i direktora, pre supervizora.

Voditelj slučaja, srednji CSR 4: Ja kažem da imam slobodu i kada imam neku dilemu, ako nije supervizorka tu, čak i kad je tu, da odem kod direktorke i da sa njom to razmenim. Verujem da je to odlika manjih centara, gde ima manje zaposlenih i gde smo svi upućeni jedni na druge pa onda nekako i taj odnos bude neformalniji nego što je to organizovano u većim centrima, gde vi nemate priliku ni da sretnete direktora verovatno, možda čak i supervizora izvesno vreme, a ovde smo svi upućeni na dnevnom nivou jedni na druge.

U skladu s tim, **odnos između supervizora i rukovodioca** u manjim centrima okarakterisan je kao saradnički, korektan, transparentan, neformalan i prijateljski nastrojen. Predstavnici menadžmenta posebno ističu da im je supervizija neophodna kako bi mogli da isprate radni proces i posebno kako bi znali da su kompleksni predmeti u bezbednim rukama.

Voditelj slučaja, mali CSR 5: Ja mislim sasvim korektan, dobar, zadovoljavajuć potpuno. Ako ima neka ocena od 1 do 5, ja mislim pet. Mislim da se lepo slažu i dogovaraju, da je sasvim korektna saradnja.

Direktor, mali CSR 1: Ja mislim da je supervizor na neki način podrška direktoru, a i direktor podrška supervizoru. Rukovodilac uvek može da se osloni na supervizora, za neke informacije, za bilo šta. Ako je predmet neki sporan, supervizor je u toku da zna šta se dešava.

Direktor, srednji CSR 2: Imamo rukovodioca službe za pravne poslove i imamo supervizora i ja sam negde kao direktor potpuno mirna. Imam utisak i da nisam tu, da bi funkcionisanje centra i na možda duži period, bio potpuno okej.

Voditelji slučaja iz velikih centara imaju nešto drugačije iskustvo. Iako takođe izveštavaju o dobrim i kolegijalnim odnosima, oni su više hijerarhijski ustrojeni. Dešava se da voditelji slučaja nemaju ideju o tome kakva je saradnja između rukovodilaca i supervizora ili ne žele o tome da pričaju, jer primećuju neke nedostatke u toj komunikaciji.

Voditelj slučaja, veliki CSR 7: Poštuje se ta hijerarhija, možemo reći da je rukovodilac na vrhu. Supervizori imaju svoje grupe sa kojima aktivno rade. Rukovodilac službe je nadležan da prati rad tih supervizijskih grupa, ali ono što mogu da kažem je da je kod nas iskustvo da je taj odnos saradnički i da se dogovaraju.

Voditelj slučaja, veliki CSR 6: Pa iskreno, iz mog ugla je mnogo prisutan taj individualizam, da svako svoje stavove propagira, svoju procenu i nema mi mnogo spone, te neke adekvatne veze, saradnje i koordinacije koja bi dovela do zajedničkog postizanja cilja..

Voditelj slučaja, veliki CSR 1: Ne znam, nemam neko iskustvo kako izgleda to između njih. Mi smo generalno stvarno dobar kolektiv, pa se zaista svi trudimo da ispoštujemo potrebe koje imamo i na način da ne trpi posao.

Predstavnici menadžmenta iz velikih centara navode koliko im znači supervizijska podrška kada je praćenje kvaliteta rada u pitanju, ali i za administrativne poslove kao što je praćenje bodova koje stručni radnici imaju kako bi obnovili licence. Neki navode da odnos između rukovodioca i supervizora nije strogo hijerarhijski već saradnički i kolegijalan, jer postoji svest da su svi na zajedničkom zadatku. S druge strane, **supervizori** navode da postoje i odnosi u kojima je saradnja samo formalna i rukovodilac se ne "meša u rad" supervizijske grupe, osim ako nije neki problem u pitanju.

Rukovodilac, veliki CSR 3: Računam da supervizori imaju potpuni uvid, koliko god je to moguće, u rad njihove grupe, da su u svakom trenutku upoznati sa svim tekućim problemima i da ja od prilike imam informaciju na šta treba obratiti pažnju, ako je nešto tog dana rizično. Od supervizora očekujem i da, recimo ako imamo poziv za stručni skup, da proprate ko od kolega ima manjanje bodova.

Rukovodilac, veliki CSR 5: Potpuno ravnopravan, potpuno saradnički i potpuno takav da smo svi u svakom trenutku tu jedni za druge nevezano čiji je predmet. Nekako se trudimo da to što je neko supervizor ili rukovodilac ne doživljava kao „vlast” ili privilegiju, već kao odgovornost.

Supervizor, veliki CSR 1: Po prilici je autoritativna koleginica i vrlo je vredna i radna, ali sa druge strane mi smo autonomni u svom poslu. Ona se ne meša u naš rad. Ona nam podeli poštu, mi iščitamo i podelimo supervizantima i ako imamo neke dileme onda odemo kod nje, ako je nešto baš po prilici teško za donošenje odluke

2.3.7. Odnos između supervizora i voditelja slučaja i supervizijski autoritet

Ovaj odnos voditelji slučaja iz manjih centara opisuju kao prijateljski, saradnički i kolegijalni. Supervizori slično opisuju svoj odnos sa voditeljima slučaja s tim što dodaju mentorsku komponentu u slučaju mlađih kolega.

Voditelj slučaja, srednji CSR 5: Možda više prijateljski, ne osećate se loše što idete kod supervizora, nemate gard. Jedan saradnički odnos, tu se niko ne libi da kaže svoje mišljenje.

Voditelj slučaja, mali CSR 1: S obzirom da je mali centar i da smo svi skoncentrisani jedni na druge, krajnje kolegijalan. Maltene to prelazi u neko, ne mogu reći druženje, ali znate i sami kao to funkcioniše. Kad ste vi svaki dan na jednom malom prostoru, po 8 sati provedete zajedno onda to negde nameće i situacija da to bude okej.

Supervizor, srednji CSR 5: S obzirom da sam ja najstarija od svih njih možda na roditelj-dete, ne znam. Možda sam nekad i gruba... To je više odnos kolega-kolega. Ne vidi se da je tu neko nadređen, nego više razmenjujemo te neke informacije koje su bitne za slučaj.

Voditelji slučaja iz velikih centara imaju različite stavove o svojim supervizorima. Postoje oni koji su veoma zadovoljni saradnjom sa supervizorom, ali i oni koji nisu. Kada je u pitanju dobra saradnja

opisuje se kao nedirektivan i konsultativan odnos podrške i razmene u kome se voditelj slučaja oseća bezbedno da podeli svoje nesigurnosti u radu. Za razliku od manjih centara gde granice nisu tako jasno postavljene, voditelji slučaja u velikim centrima su mnogo više upućeni na supervizore, nego na rukovodiocce i prepoznaju kada se supervizori za njih zalažu.

Voditelj slučaja, veliki CSR 4: Imala sam i sreću da se povežem sa supervizorom na neki način i da ona razume mene i ja razumem nju i da možemo jedna drugoj da kažemo, ja kad sam svesna da nešto nisam sigurna da to mogu da joj kažem, da podelim sa njom i da znam da će ona to na pravi način da razume i onda da mi da povratnu informaciju.

Voditelj slučaja, srednji CSR 2: Nama jeste neka vrsta rukovodioca, jer nas nadgleda u radu (...) Nije to stroga podela nadređenog i podređenog, pre odnos saradnika.

Voditelj slučaja, veliki CSR 2: Vidim da, u poslednje vreme, supervizori imaju pritisak na rukovodioca, u smislu tog nekog lobiranja kod rukovodstva centra da se omogući još neki broj voditelja slučaja u službi za decu, jer smo mnogo pali sa brojem voditelja slučaja u odnosu na prethodne godine, ne znam što je to tako. Vidim da stalno nešto iniciraju te sastanke sa njom i da je prisiraju oko toga.

Voditelji slučaja nerado govore konkretno o nezadovoljstvu vezanom za superviziju, ali tamo gde se može naslutiti ono uglavnom proizlazi iz stava supervizora koji je direktivan, nefleksibilan i fokusiran isključivo na formu, a ne i na suštinu u radu sa korisnicima.

Voditelj slučaja, veliki CSR 6: Ako hoćete iskreno, ja supervizorku, ovako kao čoveka, neizmerno mnogo volim, ali mislim da sa te strane, sa supervizije, ne, nisam zadovoljna. Treba mnogo više da se radi na tome.

Voditelj slučaja, veliki CSR 5: Supervizorka ume da bude prilično stroga, ponekad i zadržta za neke stvari. Prihvatam tako kako jeste, prosto ona je nadređena i moje je da slušam, mada umem i ja da odbrusim i da se suprotstavim, ali nismo imali konfliktnih situacija.

Voditelj slučaja, veliki CSR 2: Ona je bila jako disciplinovana i preodgovorna i mnogo se bavila formom, što ja ne volim baš mnogo, a malo manje tom suštinom. Supervizorima i rukovodiocima je jako važno da sve bude razduženo, da sve mere budu upisane i da sve ode na vreme u sud i gde već sve treba da ode, a meni je nekako važan kontakt sa korisnicima.

Supervizori iz većih centara svoj odnos sa voditeljima slučaja takođe uglavnom vide kao prijateljski i saradnički, ali navode i varijacije u motivaciji za učešće u supervizijskom procesu, koje objašnjavaju razlikama u iskustvu i stavovima voditelja slučaja prema superviziji.

Supervizor, veliki CSR 3: Drugačije vi razgovarate i komunicirate sa osobom koja ima neko iskustve dve, tri godine, a drugačije sa osobom koja je 20 godina u centru. Različite su uloge.

Voditelj slučaja, srednji CSR 3: Zaista mislim da su neke karakteristike ličnosti u pitanju – kako percipira superviziju, da li je doživljava kao nadmetanje, pametovanje, ili je prihvata samo na nivou obaveze i administriranja i očekuje da to bude bezpogovorno „overeno“.

Supervizor, srednji CSR 2: Mislim da je tu pitanju sujeta. Bez obzira na moje znanje i iskustvo, dešavalo se da kolega, koji je stariji od mene, ima problem da me sasluša i uvaži moje mišljenje.

U odnosu na **supervizijski autoritet prisutne** su dve vrste odgovora voditelji slučaja. S obzirom na to da u manjim centrima nema strogo hijerarhijski postavljenih uloga, supervizora doživljavaju kao

ravnopravnog člana tima. Navode da se neslaganja ne dešavaju često, ali kada se dese razrešavaju ih na nivou tima, ili pozivaju direktora da donese odluku, jer on predstavlja formalni autoritet. U odgovorima voditelja slučaja iz velikih centara vidljivo je da je supervizor izvor podrške na ravnopravnom nivou, ali i formalniji pristup supervizijskom autoritetu.

Voditelj slučaja, srednji CSR 4: Mislim da smo nekako egal, nemam utisak da je to neko ko je tu meni nadređeni, neko ko nadzire sve vreme moj posao, pa da se ja osećam kao da sam pod lupom, sad mi je to bila neka asocijacija. Nije tako, zato prijateljski.

Voditelj slučaja, veliki CSR 3: Stvarno prijateljski. U svakom momentu mogu da im se obratim za pomoć, za podršku, uvek mogu da im se obratim kad je potrebno. Naravno da dođemo do nekih nesuglasica, su smislu neslaganja oko nekih stvari u poslu, ali to se reši nekim mirnim putem, ja njih stvarno ne doživljam kao neki autoritet.

Voditelj slučaja, veliki CSR 5: Ukoliko ona smatra da to nije dobro, ona kaže: „Ne, ići ćemo ovako”. Okej, ona je supervizor, smatram da ima i više iskustva i više znanja u toj oblasti i onda radimo kako ona smatra da treba da se radi.

Voditelj slučaja, veliki CSR 4: Ja kao voditelj slučaja i supervizant, uvek ću da ispoštujem mišljenje i supervizora i nadređenog rukovodioca, jer imaju više iskustva i znanja, meni je to sasvim normalno.

Predstavnici menadžmenta navode da se u kompleksnim situacijama uglavnom poštuje stav supervizora. Supervizijski autoritet je jasan i ne dovodi se u pitanje, posebno kada se govori o radnicima sa malo iskustva sa kojima se radi mentorski.

Direktor, srednji CSR 2: Nekako mislim, ako ja imam taj neki stav da je njena procena dobra, sigurna sam da ga imaju i voditelji slučaja. Možda nekad neko nešto prećuti, možda nekad ne bude zadovoljan, ali uglavnom se kod nas poštuje stav supervizorke.

Direktor, mali CSR 1: Naravno, ako postoje različita mišljenja diskutujemo i naravno, ako postoji sukob mišljenja, da jedno misli supervizor, drugo voditelj slučaja, po sili autoriteta bi mišljenje supervizora bilo to koje bi se uvažilo.

Rukovodilac, veliki CSR 4: Da. Uvek supervizor obrazloži ono što treba da se ispravi, maltene dođe im kao učitelj jer mi imamo malo i novih radnika tako da stekli su poverenje šta on kaže da je ispravo i isprave, nemamo nikakvih problema što se tiče toga.

Supervizorima, posebno u manjim centrima, je teško da govore o autoritetu jer se taj pojam povezuje sa sujetom, nametanjem volje i autoritarnošću, što bi potencijalno moglo da naruši neformalne međuljudske odnose.

Supervizor, mali CSR 1: Rešavamo to na nivou kolektiva, na nivou dogovora. Nema sujeta, ali zaista nema sujeta.

Supervizor, srednji CSR 4: Dešava se, naravno, da se ne slažemo, ali način na koji skrećete pažnju je jako bitan. Ako skreneš pažnju sa pozicije nekog autoriteta u centru ili šta već, ona ne očekujem da će nešto dobro izaći. Moj način nikad nije bio autoritativan, nego naprosto mi smo saradnici, u istoj smo ravni, uvek činimo tim.

Supervizor, srednji CSR 3: Ja kažem šta mislim, ali mislim da u mom glasu nema autoritarnosti ni autoritativnosti.

Svoj autoritet supervizori, posebno iz većih centara, vide dominantno u tome u kojoj meri predstavljaju podršku i zadovoljni su kada uspeju konkretno da pomognu voditeljima slučaja u neposrednom radu na predmetu. U tom smislu sebe doživljavaju pre kao člana tima ili konsultanta nego kao autoritet. **Pojedini predstavnici menadžmenta** navode problem nedostatka autoriteta supervizora i objašnjavaju ga tendencijom izbegavanja odgovornosti, koju primećuju kod svih stručnih radnika, a objašnjavaju je teškom situacijom i velikom izloženošću predstavnika organa starateljstva u poslednje vreme.

Supervizor, veliki CSR 4: To je inspirativno i uvek uzajamno, prijatno, pre svega zbog podrške i razmene, a prilično vezano i za tu neku edukativnu ulogu koju ima supervizor na osnovu iskustva i rada sa ljudima i ono što psiholog može da pomogne članovima tima, to stalno govorim, da se ne zaboravi uloga u timskom radu.

Supervizor, veliki CSR 6: Ja svoj autoritet gradim, to je moj subjektivni doživljaj, čini mi se više na taj način što tražim taj stručni deo. Uvek imam nešto što ću da dodam ili da oni promene i mislim da je njima na kraju neprijatno, pa se više i trude. Hoću da kažem, autoritet ne gradim na strahopoštovanju, nego više na nekom uvažavanju stručnosti.

Direktor, veliki CSR 3: Ja sad govorim za svoje supervizore, ali čula sam i od drugih kolega, da supervizori neće ni tu odgovornost. Autoritet znači i preuzimanje odgovornosti, to mora da bude u ravnoteži i mislim da je to uvek u balansu

Većina ispitanika iz centara za socijalni rad navodi da između supervizora i manje iskusnih voditelja slučaja retko ima neslaganja, ali kada dođe do sukoba mišljenja sa iskusnijim kolegama uključuju se tim, rukovodilac službe, pa i Zavod.

Supervizor, veliki CSR 3: Dešavalo se, voditelj slučaja radi sam, do nekog trenutka dok ne zaškripi. Imala sam slučajeva kad nešto smatram da je ispravno, a koleginica smatra suprotno, u takvim slučajevima dešavalo se da se obratim zavodu.

Voditelj slučaja, veliki CSR 4: Kada je stvarno neka situacija komplikovana, ne da se nas dve ne slažemo, prosto uključimo rukovodioca, nikada to nije bio problem.

Voditelj slučaja, veliki CSR 7: Bilo je neslaganja između supervizora i voditelja slučaja i mislim da smo proširili tim, da se uključila i rukovodilac.

Rukovodilac, srednji CSR 1: Zavisi od toga kakvi su ljudi – jako je bitno da neko arbitrira, najčešće sam to ja. Najbolji ishod bude kada se radi po principu da se sagledaju različiti uglovi, i „pomire strane“.

Među voditeljima slučaja i supervizorima, posebno u većim centrima, vlada saglasnost da je iskusni voditelj slučaja taj koji treba da donese poslednju odluku. Ipak, tamo gde je odnos narušen voditelji slučaja su pronašli način da zaobiđu supervizora i direktno se rukovodiocu obraćaju ukoliko imaju neku dilemu.

Supervizor, veliki CSR 4: A to po čijem će da bude, ja često kažem, kao član tima, najviše verujem voditelju slučaja zato što zaista voditelj slučaja uđe u porodicu potpuno i uvek sam otvorena da čujem šta to oni vide i kako procenjuju.

Voditelj slučaja, veliki CSR 7: Nisam baš merodavna da odgovorim na to pitanje, ali mislim da, ukoliko se ne bi složili, da ipak voditelj slučaja je neko ko je zadužen predmetom i možda bi on trebalo da odlučuje.

Voditelj slučaja, veliki CSR 6: Dešavalo se, sada ću vam reći sada ne, zato što smo se mi okrenuli ka rukovodiocu. Svi smo se okrenuli ka rukovodiocu i onda izbegnemo to neslaganje.

2.4. Karakteristike supervizijskog procesa

Karakteristike supervizijskog procesa analizirane su sagledavanjem organizacije posla supervizora, forme supervizije, strukturiranosti i sadržaja supervizije u odnosu na funkcije. Forma se posmatra sa staništa načina sprovođenja supervizije, odnosno prisustvo individualne ili grupne supervizije. Struktura se odnosi na nivo do koga je supervizijski proces planiran, dogovoren i evidentiran, kao i kakva je dinamika supervizijskih susreta. Sadržaj supervizije analiziran je u odnosu na funkcije odnosno, u kojoj meri se supervizija bavi podrškom stručnom radu, razvojem kompetencija stručnog radnika ili psihološkom podrškom i prevencijom profesionalnog izgaranja.

2.4.1. Organizacija posla supervizora u centru za socijalni rad

U odnosu na organizaciju posla **supervizori u većini centara rade kao supervizori i voditelji slučaja**. Predstavnici menadžmenta iz manjih centara smatraju da je neophodno da supervizor radi i poslove vođenja slučaja i to ne smatraju lošim rešenjem. I u većim centrima kada formalno rade samo superviziju, supervizori svakako preuzimaju teže predmete ili zadržavaju svoje stare predmete, dok ih ne završe.

Direktor, mali CSR 1: Sve vam je ovo generalno nezahvalna tema za male centre. Mi funkcionišemo drugačije. Svi rade sve bukvalno. Mi nemamo ni mogućnost da delimo poslove i da kažemo: „Ovaj će da bude samo supervizor i samo će to da radi, a ovaj drugi će da bude voditelj slučaja”. (...) Mi smo mali centar i mislim da supervizorka to može da postigne. Ona je pola voditelj slučaja pola supervizor i onda bi to bilo nezgodno u velikom centru.

Voditelj slučaja, veliki CSR 2: Sada, s obzirom na to da se smanjio broj voditelja slučaja, neki su ljudi otišli u penziju, a nisu novi primljeni, smanjio se broj voditelja slučaja i samim tim su morali supervizori da krenu da uzimaju predmete.

Supervizor, veliki CSR 1: Svi supervizori službe za decu, koji su radili teške predmete razvode i poveravanja, i dalje ostaju na tim predmetima zbog kontinuiteta u radu i da bi obavili predmet do kraja.

Kada je supervizor ujedno i voditelj slučaja to može da izazove **problem u razdvajanju uloga**, jer su supervizoru kolege koje supervizira članovi tima na njegovim/njenim predmetima. Supervizori često moraju samostalno da odlučuju u kojoj meri će se posvetiti jednoj ili drugoj ulozi i da pretpostave očekivanja rukovodstva o adekvatnom balansu. Pored toga, kada dobiju teže predmete, postaju manje dostupni voditeljima slučaja. Predstavnici zavoda podsećaju da postoji pravilo o maksimalnom broju voditelja slučaja koje supervizor treba da ima (sedam voditelja slučaja na jednog supervizora), ali nije definisano kako raspodeliti poslove u situaciji kada supervizor obavlja i poslove vođenja slučaja.

Voditelj slučaja, veliki CSR 2: Meni je supervizor, recimo, u mojim predmetima često član tima, kao što sam i ja njemu često član tima u njegovim predmetima (...) To je nekad stvarno teškoća, jer kad supervizor ima komplikovan predmet i kad je angažovan u svojoj teškoj situaciji, naravno da je u tim

momentima manje dostupan nama. Ili je on na terenu za nešto svoje, a mi ovamo imamo potrebu za tim nekim prisustvom supervizora.

Supervizor, srednji CSR 2: To sa očekivanjima se nikad ne zna. U suštini, očekivanja rukovodioca od supervizora jeste i da supervizira, ali i da „nešto konkretno radi“ – radi na predmetima, a očekivanja voditelja slučajeva od supervizora jeste da kažu rešenje.

Supervizor, srednji CSR 3: Ono što jeste verovatno teškoća bila i nama koji smo i supervizori i voditelji slučaja je upravo to, jer jako je teško podeliti te dve uloge. Nemate dovoljno vremena da se kao supervizor posvetite kolegama.

Pokrajinski zavod 1: Imamo onaj standard 7 na 1, odnosno jedan supervizor, sedam voditelja slučaja. To je za jednog celog, a sve ono što je manje, to je znači neka polovina. Naravno u većini centara je tako da imamo pola supervizora, što u stvari, to pola je u stvari ništa. Ispada da nije skoro ništa.

2.4.2. Forma supervizije

Supervizori iz velikih centara navode da rade individualnu i grupnu superviziju. Individualna zavisi od stepena potrebne podrške stručnom radniku, a što se grupne tiče, većina pod ovim pojmom podrazumeva sve vrste sastanaka koje održavaju sa voditeljima slučaja. Neki supervizori čak smatraju sastanke sa rukovodiocima ili pomoćnicima direktora grupnom supervizijom jer je doživljavaju kao mesto za razmenu konkretnih informacija.

Supervizor, veliki CSR 2: Individualna, ali mi imamo i grupnu. Imamo nedeljno sastanke gde razmatramo šta se dešavalo u protekloj nedelji, gde razmenjujemo šta je bilo na kolegijumu službe. Prokomentarišemo to, dogovorimo, ako su to neke nove instrukcije, kako ćemo dalje raditi i razmenimo šta je to za ovih prethodnih nedelju dana, koji su to predmeti bili zahtevniji i gde je bilo problema, kako smo ih rešavali...

Supervizor, veliki CSR 5: Mi se neformalno skupljamo ujutru, međutim to prelazi u tu grupnu superviziju gde na jednom predmetu, koji je koleginica imala prethodnog dana, mi pričamo, razgovaramo, šta bi ko uradio, koji bi možda bio plan za dalje. Mada je bilo organizovano i od strane same pomoćnice direktora, četvorkom smo imali supervizijske sastanke, gde se govori baš o problemima koje ima grupa.

Supervizor, veliki CSR 1: Imamo zato sastanke službe gde rukovodilac svaku informaciju, inovaciju koja se desi predstavi i onda se mi tu uključimo, komentarišemo, to je neki vid grupne supervizije.

Nerazumevanje kada je određenje grupne supervizije u pitanju pospešuje činjenica da u većim centrima supervizijsku grupu čine svi voditelji slučaja jednog supervizora. Zato i među **većinom voditelja slučaja** postoji uverenje da su zajednički sastanci koji služe da se prenesu zaključci sa kolegijuma ili neke druge informacije, kao i timski rad na predmetu zapravo grupna supervizija.

Voditelj slučaja, veliki CSR 2: Grupni sastanci su uglavnom informativni, u smislu – na kolegijumu su doneti ti i ti zaključci, potrebno je da u narednom periodu uradite to i to, tako te informativne stvari, onda ovo vezano za seminare i ako imamo neki ozbiljno problematizan predmet iznesemo ga tu, celoj supervizijskoj grupi.

Voditelj slučaja, veliki CSR 5: Kada imamo komplikovanije predmete postoji i grupna supervizija, kada su u pitanju recimo donošenje odluke o izboru staratelja za stalna starateljstva gde imate neke nedoumice zašto ne majka nego otac, zašto ne ni otac ni majka, nego brat ili sestra itd. Pod individualnom se podrazumevaju sve interakcije sa supervizorom.

Supervizori i voditelji slučaja u manjim centrima navode da rade uglavnom grupnu superviziju, zato što sve zajedničke aktivnosti, a njih je većina jer su u istom prostoru i sve rade zajedno, nazivaju grupnom supervizijom. Među pojedinim supervizorima ipak postoji svest o tome da da timski sastanci nisu grupna supervizija.

Supervizor, mali CSR 1: Uglavnom grupno. Prosto nas je tri, i delimo kancelariju. Kako da izvedemo da to bude individualno?

Supervizor, srednji CSR 3: Nama je svaka prilika kad nas ima troje, četvero ili petoro prilika za grupnu superviziju. Mi gotovo svaki drugi dan imamo grupnu superviziju.

Voditelj slučaja, srednji CSR 2: Supervizija je, uglavnom, individualna, a grupna supervizija je prisutna kod nekih kompleksnih predmeta, kada se svi okupimo i razmenjujemo koje su dalje aktivnosti

Supervizor, srednji CSR 4: To su više timski sastanci. Nemamo grupne supervizije, da ja sad unapred planiram.

Predstavnici menadžmenta nevezano od veličine centra navode da je mnogo dominantnija individualna supervizija, ali smatraju da se ona kombinuje sa grupnom, pri čemu se pod grupnom podrazumeva rad u maloj grupi kad imaju slične teškoće, odnosno timski rad na predmetu.

Direktor, veliki CSR 3: Ja mislim da je mnogo dominantnija individualna, ali da se kombinuje individualna i grupna.

Direktor, veliki CSR 2: Individualna je vrlo probodna, to je kod nas stvarno onako na dnevnom nivou, čak i više puta sa jednim voditeljem slučaja, a grupna izostaje verovatno zato što je individualna tako zastupljena. I onda meni kaže supervizor: „Pa što sad grupnu kad sa svima radim individualno?“

Rukovodilac, srednji CSR 2: Postoji i grupna supervizija i pojedinačna supervizija. Tamo gde su složeni predmeti, koji se „vuku“ po četiri, pet, šest, sedam godina (...) normalno je da u superviziji učestvuju ne samo supervizori, nego i ja koji vodim predmet, pravnik, kompletan tim, da vidimo šta ćemo kako ćemo. Nije retko da učestvuje i rukovodstvo odeljenja, jer ima ogromno iskustvo.

Direktor, mali CSR 1: Individualno se radi i radi planove zajedno sa supervizorom. Dogovaraju se da li im treba pomoć nekog u timu, uključivanje još nekog stručnog radnika ili nekog izvan centra.

Specifičnost manjih centara je, kao što je već navedeno, da se većina predmeta se radi u saradnji, te **pojedini predstavnici menadžmenta i ne prepoznaju različite forme supervizije.**

Direktor, srednji CSR 3: U organizaciji rada ja se ne uključujem mnogo u tu tematiku i ne ulazim ukoliko se ne javi neki problem. Supervizija se sigurno sprovodi individualno.

Direktor, mali CSR 1: Kako mislite individualna ili grupna? U odnosu na voditelje slučaja? Kažem vam, mi svi zajedno sedimo i rešavamo probleme. Nekad se desi da samo supervizor radi sa jednim

voditeljem slučaja, ako se radi o nekom konkretnom predmetu gde mu pruža podršku, a nekad se desi ako se radi o timu, ako se radi o nekim komplikovanim slučajevima, da sednu svi zajedno i da rade.

Mali broj ispitanika pokazuje svest o tome da se grupna supervizija ne sprovodi na način na koji bi trebalo. Ipak, oni koji imaju to razumevanje navode da je bilo pokušaja na početku, ali nisu imali razumevanje značaja tog procesa i onda su odustali.

Supervizor, srednji CSR 5: Mi smo u početku to radili. Prvih pet, šest godina sam radila te grupne supervizije i to je okej, zaista je većina voditelja slučaja bila zadovoljno. Međutim, s obzirom da ovde imamo nedostatak vremena za sve i svašta onda to zadnjih nekoliko godina ne primenjujemo...

Supervizor, veliki CSR 3: Razlika je što smo nekad stvarno vodili više tih klasičnih grupnih supervizija i klasično individualne supervizije, a sad se to više završava uz neku kafu, razgovor, ali suština je da zajednički rešavamo svaki problem.

Voditelj slučaja, srednji CSR 1: Imali smo, u početku, grupne supervizije. Međutim, bilo je kolega koji nisu bili "u stanju" da shvate šta je supervizija, i da nije u redu da neko dođe na grupnu superviziju i priča samo o svojim predmetima. Tako su i prestale grupne supervizije – nismo imali vremena.

I ispitanici iz **zavoda za socijalnu zaštitu** primećuju da je dominantna forma supervizije individualna, dok grupne supervizije uopšte nema. Takođe, imaju saznanja da među akterima iz centara za socijalni rad postoji praksa da timske sastanke nazivaju grupnom supervizijom.

Pokrajinski zavod 1: Najčešće rade, ako bi delili na individualnu i grupnu superviziju, najradije rade individualnu superviziju, jedan na jedan.

Pokrajinski zavod 2: Grupna se ne radi uopšte, to nismo uspeali da ih motivišemo iako budu oduševljeni na obuci kako to sve može da izgleda. (...) Par većih centara, ako se pojavi neki izazov, onda sednu pa to zovu grupna supervizija, ali onako kako bi ona trebalo da izgleda i što smo predlagali, pa da naprave te grupne supervizije da razmenjuju iskustva i da bi im to značilo, to zaista ne rade.

2.4.3. Struktura supervizijskog procesa

Supervizija u centru za socijalni rad počinje tako što se stručni radnici predstave jedni drugima iz perspektive svojih (novih) uloga i dogovore načelno način zajedničkog rada. Nema ni pisanog ni usmenog dogovora i odmah se ulazi u neposredan rad na predmetima.

Voditelj slučaja, mali CSR 2: Pa kada sam došla predstavljeno mi je ko je voditelj slučaja, ko je supervizor i tako smo nastavili.

Voditelj slučaja, veliki CSR 3: Nemamo mi te ugovore, ne znam kako da vam kažem, imamo mnogo predmeta, nemamo mi vremena za te stvari. Neke situacije kada je neophodno odmah interventno da se radi, odmah uskačemo jedni drugima, onako kako moramo da se snalazimo.

Supervizor, srednji CSR 1: Ne postoji dogovor, ja ulazim u rad, ljudi se smenjuju.

U odnosu na strukturu, odnosno, planiranje supervizijskog procesa **supervizori, nezavisno od veličine centra, izveštavaju da uglavnom ne prave planove jer im ne vide svrhu.** Nagoveštaj strukture postoji u vidu dogovora oko toga na kojoj temi će se raditi, pa se to prati kroz predmete, a sa mlađim voditeljem slučaja putem mentorstva.

Supervizor, veliki CSR 6: Ja iskreno ne pravim neki precizan plan, jer nas i menjaju, bila je jedna grupa, pa druga..

Supervizor, srednji CSR 5: Iskreno ne. Plan se ne radi, jer ne vidim ni svrhu. Možda i grešim, ali osim tih planova za edukacije, na ličnom nekom razvoju mislim da nemamo vremena za to.

Supervizor, mali CSR 3: Koleginica se posle mene zaposlila i nema mnogo iskustva, pa ona iziskuje da sa njom radim češće superviziju. Dogovorimo se u nekom mesecu sa kakvom problematikom će se najčešće suočavati i onda mi kaže šta zapinje, možda više da radimo početnu procenu, da li je to plan, da li neposredni rad sa strankama i gde više iziskuju potrebu da zajedno radimo, na to se usmerimo.

Voditelji slučaja, nevezano od veličine centra, navode da uglavnom nemaju individualne planove razvoja, a i tamo gde ih ima oni imaju isključivo formalnu ulogu jer voditelji slučaja nisu ni upoznati sa njihovim sadržajem. Slična situacija je i sa izveštajima, kojima takođe ne razumeju svrhu, pa im nije ni važno šta u njima piše.

Voditelj slučaja, veliki CSR 1: Znam da postoji u teoriji plan razvoja, ali ovde je dinamika posla, tempo je takav da za plan razvoja, razvijamo se u hodu, kako ko stigne. Kad se promeni supervizor dogovorimo se šta je čija metoda rada, šta su očekivanja jednog od drugog i prilagodimo se.

Voditelj slučaja, mali CSR 1: Koleginica 4 puta godišnje pravi individualne planove, znam za to. Ona otprilike kaže šta se sastoji tu i uvek ja to potpišem. S tim što ne obraćam detaljno pažnju, ali generalno znam, jer ona uvek za svaki taj plan dođe kod mene, uzme predmete koji su joj neophodni da bi to sačinila, tako da otprilike znam o čemu se radi tu.

Voditelj slučaja, mali CSR 2: Supervizijske izveštaje, koliko sam shvatila, koleginica piše koja je supervizor ali mislim da se samo formalno vodi. Ili se vodilo.. Imam uvid, imala sam jedno vreme, ali posle nisam ni pratila. Nekako i ne stižemo do tog dela da stignemo.

Predstavnici menadžmenta, nevezano od veličine centra, navode da kada planovi i postoje, oni predstavljaju samo formu. Supervizijski proces je planiran onoliko koliko je planiran stručni postupak u radu sa korisnicima.

Direktor, mali CSR 1: Postoji naravno. Imamo mi zvanično i odradujemo sva ta dokumenta koja treba da odradimo. Ali to vam kažem, možemo mi da isplaniramo šta god mi hoćemo, ali sutradan dolazimo u situaciju koja apsolutno ne može da se uklopi ni u kakav plan.

Rukovodilac, veliki CSR 6: Planirano je u smislu – dobijemo predmet, dobije voditelj slučaja predmet, zaglavi se u nekom delu ili je prosto potrebno da u samom startu, kad pročita zahtev, šta se traži u zahtevu, proceni da mu je potrebna podrška i zakažuje. Zove supervizora koji zakažuje termin i raspravimo koliko je hitno. Prvo se to gleda da li je to neodložno odmah, procenjuje se prioritet i kreće se u rešavanje tog problema.

Supervizori iz velikih centara smatraju da bi im značio strukturiraniji pristup u radu, ali navode da u ovim okolnostima to nije moguće. Zato se supervizijski proces odvija neformalno i "spontano", kako zakazivanje ne bi remetio redovne poslove voditelja slučaja. Isto mišljenje dele predstavnici menadžmenta i voditelji slučaja, koji pritom izražavaju strepnju vezano za kvalitet sopstvenog rada, jer nekad kalkulišu i procenjuju predmete kao jednostavnije nego što bi trebalo da ne bi uključivali i dodatno opterećivali supervizore.

Supervizor, veliki CSR 5: Kada bih ja sada imala dovoljno vremena i da kažem: „U četvrek, u 8 sati, svakog četvrtka želim grupnu superviziju” i onda koleginja kaže ja imam bitan teren, ja imam nasilje.

Supervizor, veliki CSR 1: Kad god oni dođu, ja obavim superviziju. Što je loše za mene, jer ja nemam svoje vreme, ali ja ne bih dozvolila da oni mene sad čekaju pet dana, da ja njih superviziram. Nema potrebe da ja njih razvlačim: „Dodi za dva dana, u 9 sati”. Desiće se meni neka frka, imaću stranku pa neću moći.

Rukovodilac, veliki CSR 5: Oni su periodično pokušavali da rade tako da se odrede dani u nedelji, ali verujte da zbog nepredvidivosti, zbog malog broja radnika, zbog velikog broja stranaka i pritiska koji se dešava, onda se to preskoči pa onda to radite u hodu, pa se onda ponovo vratite u onaj period i tako.

Voditelj slučaja, veliki CSR 2: Mislim da je moguće da negde nisam dovoljno uključila supervizora iz te svoje žurbe i njegovog manjka vremena (...) Možda nekad neke stvari i mi lično doživimo kao da nisu toliko komplikovane, a možda generalno i nisu bile toliko jednostavne, možda i jesu zaslužile veći angažman i nas i supervizora i tima.

Posebna evidencija o supervizijskom procesu ne postoji. Kao dokumentovanje supervizijskog procesa supervizori navode učešće u stručnom postupku i beleške koje ostavljaju u elektronskom sistemu za praćenje rada sa korisnicima u okviru lista praćenja. Ipak, pojedini supervizori navode da i taj vid beleženja sprovode sa rezervom. Dok pojedini supervizanti na ovu praksu pozitivno reaguju jer im služi kao podsetnik šta treba da urade, drugi to doživljavaju kao javno kritikovanje i mešanje u posao.

Supervizor, srednji CSR 4: U principu u početku sam pravila planove, od 2009. do možda 2015 ili 2016. godine. Nekako posle nam niko nije ni tražio tako da sad ne pravim, ali napišem na kraju godine neki izveštaj.

Supervizor, veliki CSR 4: Ja sam počela da pišem, međutim, jednostavno je nemoguće. Nekad se stvari u letu, neplanirano dešavaju i onda beležim najčešće u sam predmet to šta se dešava, u vezi koga je tražena konsultacija i šta.

Supervizor, srednji CSR 1: Napravim nekada beleške, u listu praćenja. Često su reakcije supervizantata na to negativne, kao da se supervizor „petlja u predmet“, verovatno je problem u tome da se javno vidi neki propust. Neki supervizanti to i vole, jer se napiše i na šta bi moglo da se obrati pažnja.

Supervizor, mali CSR 3: Stalno beležim, imam list praćenja gde beležim sa svakom od njih kad radim na nekom predmetu.

Pojedini supervizori vode evidenciju o tome koliko su edukacija prošli voditelji slučaja ili koje su im edukacije potrebne. **Supervizori iz manjih centara** izveštavaju da su izgubili entuzijazam povodom toga, jer njihovi izveštaji i planovi nemaju mnogo uticaja na stručno usavršavanje, već su u toj oblasti ključni faktor finansije.

Supervizor, veliki CSR 1: Napredak voditelja slučaja, to koliko su prošli edukacija, kakve vrste pomoći im trebaju, koja znanja su nedostajuća, to se vodi.

Supervizor, mali CSR 2: U početku da, bilo je toga (pisanja izveštaja). Sad i ne, jer prosto čak i ako procenim da treba nešto, pitanje je da li će biti mogućnosti za to i zbog finansija i zbog organizovanja edukacija.

Kao što je već navedeno, svrha izveštaja o napretku voditelja slučaja je nejasna, posebno kada su u pitanju iskusni radnici, pa supervizori, nevezano od veličine centra, uglavnom odgovaraju da je to interni uvid u rad voditelja slučaja. Izveštaji se dostavljaju rukovodiocima i direktorima, neki supervizori upućuju izveštaje i voditelju slučaja, ali to je retko.

Supervizor, mali CSR 1: I na kraju svake godine postoji izveštaj supervizora i plan supervizora za sledeću godinu. Ja podnosim izveštaj rukovodiocu o opterećenosti naše službe.

Supervizor, srednji CSR 5: Nama su iz zavode pre par godina poslali tu šemu kako to treba da izgleda i onda ja po tome pišem izveštaj. Možda ima efekat kod početnika, ali ja ne vidim svrhu za nekog ko radi 20 godina, kakav značajan napredak mi tu da očekujemo?

Supervizor, veliki CSR 3: Više je svrha neki naš interni uvid u rad. Posle svakog tog izveštaja ja obično pročitam voditelju slučaja, ranije sam im i delila jedan primerak, sad zadnjih godina ne, ali uglavnom pročitam. Sad, kad neko radi kao ja ili naš rukovodilca službe preko 20 godina, nema tu nekog većeg napretka, posao se zna.

Većina voditelja slučaja iz velikih centara doživljavaju vođenje evidencije o superviziji poslom supervizora i smatraju da nema potrebe da imaju uvid u to što oni rade, iako bi pojedini voleli da vide šta se o njima piše. Voditelji slučaja koji su upoznati se sa sadržajem izveštaja navode to kao veoma pozitivno iskustvo jer su shvatili da neko posmatra njihov rad i poznaje način na koji rade.

Voditelj slučaja, veliki CSR 4: Što se tiče tog formalnog dela koji su oni kao supervizori ili nadređeni dužni da vode ili evidencija, ja stvarno nisam upućena u to.

Voditelj slučaja, veliki CSR 5: Imam saznanja, da budem krajnje precizna, imam saznanja da postoji izveštaj ali nemam uvid. Ja bih lično volela da imam uvid.

Voditelj slučaja, veliki CSR 2: Iskreno, ja ne znam da li je to isto okej ili nije, prvi put sam ove godine pročitala izveštaj koji je naš supervizor pisao za nas. Ja sam bila jako zadovoljna koje sve segmente našeg rada je on obuhvatio u tom izveštaju i baš sam onda shvatila koliko me zapravo poznaje...

Pored toga što nemaju uvid u izveštaje koje o njima pišu supervizori, **voditelji slučaja**, nevezano od veličine centra, **ne dobijaju ni usmenu povratnu informaciju o svom napredovanju**, ali je i ne očekuju. Posredno, na osnovu sugestija supervizora tokom rada na predmetima zaključuju šta supervizori misle o njihovim kompetencijama. Takođe, većina voditelja slučaja smatra da je procena supervizora važna jedino kada su novi ili manje iskusni radnici u pitanju.

Voditelj slučaja, srednji CSR 2: Konkretno ne dobijamo povratnu informaciju o tome da li smo neku oblast bolje ili lošije savladali. Verujem da, kada novi radnik dođe u službu, rukovodilac službe i rukovodilac odeljenja traže od supervizora da podeli sa njima da li se neko snašao, da li treba da se usmeri u dugu službu.

Voditelj slučaja, srednji CSR 1: Ja ne znam da postoje, nikad nisam videla nijedan izveštaj. Naš supervizor tačno zna "ko koliko vredi i ko koliko zna", a da li ona to negde zapisuje i predaje izveštaje, ja zaista ne znam.

Menadžment iz manjih centara smatra da supervizijski izveštaji, slično kao i planovi, imaju neki značaj u velikim centrima, ali ne i u manjim. **Isptanici iz velikih centara** navode da nema evidencije supervizora jer nije propisana, a možda bi bilo korisno da bude. Pojedini predstavnici menadžmenta navode

da su im važni izveštaji supervizora, jer omogućavaju praćenje rada voditelja slučaja, ali da ih supervizori pišu retko, samo onda kada su opomenuti.

Direktor, mali CSR 1: Mi smo mali centar i ovde rukovodilac zna šta ko radi i kako radi tako da meni prosto i nema potrebe za tim. Zato što smo mali, a inače kod većih centara mislim da je okej to da pišu.

Direktor, srednji CSR 2: Mi smo procenili da oni nama u suštini ništa ne znače. Meni lično ne znače kao direktoru, šta da me izveštava kada ja znam sve što se dešava i sve što oni procene da treba da mi kažu ili pitaju.

Direktor, veliki CSR 3: Ono što i dalje nedostaje – nema beleški supervizora svuda zapisanih, oni vode neku svoju internu evidenciju, daju mi godišnji izveštaj o napredovanju svojih supervizanata, o rizicima, a nema mesečnih izveštaja redovnih, niti postoje redovne beleške. Sporadično, kad je komplikovan predmet, ja kažem: „ Molim vas, hoću da pratim šta se dešava u tom predmetu”, onda kolege pišu.

Ispitanici iz akademske zajednice i zavoda prepoznaju da je supervizija često neformalna, da nema jasne strukture ili dokumentovanja. Smatraju da većina rukovodioca ne prepoznaju značaj izveštaja o napretku voditelja slučaja. Ispitanici iz zavoda smatraju da je način da supervizori počnu da rade izveštaje u uvođenju sistema kontrole.

Pokrajinski zavod 2: Od onoga da smo pre pričali, da supervizor planira rad sa svojim voditeljem slučaja, da zna dobro koji su to kapaciteti voditelja slučaja, u smislu šta bi trebalo da unapređuje, šta ima od kapaciteta, to jako malo. Ne bukvalno da imaju dosije, ali da imaju neku dokumentaciju u kojoj bi se znalo i njihov napredak mogao da se evaluira i vidi koliko su oni kao supervizori napredovali u tom nekom svom radu. Mogu da kažu koliko su brojučano imali supervizijskih sastanaka, ali nemaju nigde evidenciju šta rade, šta najčešće traže voditelji slučaja, čime se najviše bave, koje su to slabosti.. A te izveštaje, ja ne znam da li to iko čita, da ti iskreno kažem. Čak i kada ih predaju, da li se to obrađuje na pravi način, da li se tome posvećuje dužna pažnja, to ne.

Akademija 2: Iz onoga što sam ja čuo od tako zaposlenih koji su nam studenti, niko mi nije rekao da su napravili plan, njihov razvoj nije u smislu ono šta sve treba supervizant, koje sve veštine da unapredi, znanja.

Republički zavod 1: Ne, jer to (planove i izveštaje) da bi radili mora se uvesti i sistem kontrole.

2.4.4. Učestalost i dostupnost supervizije

Supervizija u centru za socijalni rad je uglavnom svakodnevna u skladu sa potrebama voditelja slučaja. Dinamiku i trajanje susreta supervizijskog procesa diktira dinamika rada na slučaju, odnosno, faza stručnog postupka. Na učestalost viđanja utiču i predmeti koje supervizor vodi. Supervizori navode da se trude da svoje obaveze oko vođenja predmeta obavljaju kada su njihovi voditelji slučaja zauzeti svojim poslom ili na terenu.

Supervizor, veliki CSR 4: Svakodnevno imam superviziju. Ako je neko odsutan, onda u tom slučaju primam stranke. Prosto sam tu, dostupna čini mi se 85% sigurno, neću preterati.

Supervizor, srednji CSR 3: Nekad u dogovorenim sastancima, a češće kako on dolazi. Tako je jednostavnije jer možemo da ispratimo kad je njemu potrebno. S tim što onda moji predmeti trpe, ali to je tako.

Voditelj slučaja, veliki CSR 3: Ona je tu, da, ona je tu svakodnevno i nikad me ne odbije. Kada ona ima posla, ja naravno vidim da je zauzeta, sačekamo. Uglavnom se sve odvija onako kako treba.

Voditelj slučaja, veliki CSR 4: Nije to nešto zvanično, imamo mogućnost da se supervizoru obratimo u svakom trenutku rada na slučaju. Nemaju neki određeni termini kada se mi njoj obraćamo, jer nam je dostupna svaki dan, prosto takav je i posao i tempo da ne možemo da planiramo kada će nešto da se desi i kada će nam trebati podrška.

Sastanke sa supervizorom uglavnom iniciraju voditelji slučaja kada imaju potrebu ili supervizori kada treba ispoštovati formalne rokove u odnosu na praćenjenje rada

Voditelj slučaja, srednji CSR 4: Ja imam utisak, da podrška od strane supervizora ide na moju inicijativu. A sa druge strane, imamo i kolege koji su stariji, koji su pred penzijom, koji nažalost imaju neke zdravstvene tegobe, pa su često i odsutni sa posla i onda prepoznajem da supervizorka učestvuje više u tim njihovim predmetima - šta se dešava u predmetima, dokle su stigli, da li postoji neki problem.

Supervizor, srednji CSR 1: Sastanke najčešće iniciraju voditelji slučajeva. Kada se ne javljaju par dana, raspitam se o tome šta se dešava.

Supervizor, srednji CSR 2: Imam voditelje koji traže tri puta nedeljno, a ima i onih koji traže jednom u dve nedelje. Ima i onih one koji ne traže nikad.

Voditelj slučaja, veliki CSR 1: To funkcioniše tako da kada mi nešto treba, ja odem pa pitam, posavetujem se, uvek dobijem odgovor i uvek dobijem podršku i to je to.

Individualna supervizija je uglavnom ad hoc, po potrebi u vidu konsultacija i to odgovara većini voditelja slučaja, nezavisno od veličine centra. Oni navode da individualna supervizija zapravo često preraste u timsku, s obzirom da podršku traže kada su u pitanju kompleksni predmeti za koje je potrebno uključivanje više stručnih radnika različitih profila.

Voditelj slučaja, veliki CSR 4: Pa individualnu imam svaki dan pošto mi je blizu kancelarija sa supervizorom, pa mi to olakšava.

Voditelj slučaja, srednji CSR 2: Mi odlazimo kod nje (supervizora) u trenucima kada nam je potrebna. (...) Ja odlazim uglavnom svakodnevno, nekad po dva, tri minuta, a nekad po petnaest minuta, sve zavisi od toga koliko je ozbiljno pitanje koje imam da pitam supervizora.

Voditelj slučaja, veliki CSR 2: Individualna je isto često timska. Retko imamo individualnu jedan na jedan, već ako smo ja, koleginica pedagog i socijalni radnik tim u nekom mom predmetu i kada radimo superviziju nad tim predmetom budemo svi prisutni i onda tako razmenjujemo.

Na pitanje o **učestalosti supervizijskih sastanaka** pojedini voditelji slučaja, nezavisno od veličine centra, imali su teškoće da odgovore jer su im asocijacija za grupne sastanke sa direktorima, ili zajedničko ispijanje kafe ujutru. Supervizija se, dakle, ne odvija na sastancima, već u usput, u hodu.

Voditelj slučaja, srednji CSR 5: Radi se po potrebi, a imamo i tromesečne sastanke kada direktor, supervizor i voditelj slučaja sagledavaju šta je to što je bilo u tom periodu, koja su bila zaduženja, šta je urađeno, a šta ne i ukoliko nešto nije, šta se desilo i gde je nastupio problem.

*Voditelj slučaja, veliki CSR 3: Znae kako, mi zajedno ujutru, svako jutro, pijemo kafu, naš kolektiv
ceo kod direktorice u kancelariji.*

*Voditelj slučaja, mali CSR 2: Drugačije je to u malim i velikim centrima. U malim centrima svi znaju
sve, svi smo uključeni u sve i o svemu pričamo. To se u bodu sve zna. Ona je upućena i koga sam kad
pozvala. Kad bi me pitali kad sam joj to rekla i da li smo posebno nešto pričale o tome, verovatno
nismo ali je upoznata i kada će ko doći, zbog čega dolazi i koji problem u radu mogu imati.*

U odnosu na to **gde se odvijaju sastanci** ispitanici iz manjih centara navode da nemaju odvojene kancelarije u kojima bi obezbedili privatnost, ali se snalaze. Interesantno je da jedini stručni profil koji ima svoju kancelariju je pravnik.

*Voditelj slučaja, mali CSR 5: Kada druge kolege nisu tu ili kad izađemo kod direktora u kancelariju,
snalazimo se. Stvarno je teško raditi. Tu nam je i prijem i obrada i telefon, ali to su sad naši uslovi na
koje smo navikli, pa se prilagođavamo.*

*Voditelj slučaja, mali CSR 3: I kancelarije su nam takve, ja imam običaj da kažem da sam ja
prometna kancelarija i uglavnom su otvorene, sem naravno kad su stranke. (...) I naravno pravnik, ali
on je u drugoj kancelariji, izdvojen. Mi smo svi uglavnom tu zajedno.*

*Voditelj slučaja, srednji CSR 2: Na žalost, vrlo često umemo da „upadnemo“ jedni drugima na
superviziju, nekad se neko povuče a nekad ne, zavisno od toga da li proceni da je sastanak pri kraju i
može drugi da uđe.*

U odnosu na to **da li supervizor ima svoju kancelariju**, praksa u velikim centrima je različita. Zbog prirode supervizijskog procesa, koji je uglavnom ad hoc, voditeljima slučaja to i nije toliko bitno. Iz istih razloga, supervizori, takođe, nedostatak prostora samo delimično prepoznaju kao problem. Navode da u centru uvek postoji neki prostor u koji mogu da se sklone ukoliko je neophodno.

*Voditelj slučaja, veliki CSR 4: Mogu da se odvijaju (sastanci) kod nas u kancelariji, uglavnom kod
nje ali može ona da dođe i kod nas.*

*Supervizor, veliki CSR 4: To se najčešće odvija u kancelariji voditelja slučaja, ako postoje uslovi da
bude individualno, jer ja imam kancelariju koju delim sa jednom kolegicom, koja mi je isto supervizant
tako da sa njom je to u bodu.*

*Supervizor, veliki CSR 1: Ja sam sa mladom kolegicom u kancelariji. Ako je neka frka ja odem u
salu, ako ne mogu da postignem ili ona ode. Imamo salu za sastanke, tako da nikada nije problem da
nema prostora. Odem u kancelariju kod rukovodioca ili kod druge kolegice, tako da za te stvari nije
problem, snademo se.*

Supervizori koji imaju svoju kancelariju navode da su za nju morali da se bore. Stiče se utisak da im je zbog toga u određenoj meri neprijatno, jer kad imaš svoju kancelariju, drugačiji si od ostalih.

*Supervizor, srednji CSR 4: Imam svoju kancelariju, sad sam je dobila, evo 2022. godine. Od 2009.
sam delila kancelariju, prvo sam voditeljem slučaja, posle sa prijemnim radnikom.*

*Supervizor, veliki CSR 2: Imam svoju kancelariju. Mala je kancelarija, odlučila sam se za nju od
početka, tako da me niko ne dira, nije primamljiva nikome.*

*Supervizor, veliki CSR 5: Možda taj prostor, nebitno, ne znači mi ništa prostor kao kancelarija, da
sam sad važna (...) ali kada nemam uslove, radim to na ovakav način kako najbolje znam.*

Samo pojedini predstavnici menadžmenta prepoznaju nedostatak prostora kao značajan faktor koji može negativno da utiče na supervizijski proces.

Direktor, srednji CSR 2: Jeste važno pitanje. I pazite čak i to, s kim sedi, jer sedela je sa koleginicom na prijemu. Ja sam svega svesna, prosto nije moglo drugačije, ali ona kao da je rudar bila u to vreme, ne znam sa čim bih drugih uporedila. Da sve odsluša što i ovaj prijemni radnik mora da odsluša i nekako ne može da u tome ne učestvuje.

2.4.5. Sadržaj supervizije

U odnosu na dominantni sadržaj supervizijskih sastanaka, **svi ispitanici iz centara za socijalni rad**, nevezano od veličine, navode da su to problemi sa kojima se suočavaju u radu na predmetima. Učešće supervizora varira u zavisnosti od težine predmeta, ali i želje voditelja slučaja da se konsultuje i učestvuje u superviziji. Sadržaj supervizije odnosi se na praćenje faza stručnog postupka, sa najdominantnijim učešćem u oblasti procene. Supervizija je intenzivnija kod složenijih slučajeva, gde supervizor pomaže procesu donošenja odluka u fazi planiranja, a često radi zajedno sa vodiočom slučaja tokom rada sa korisnicima. Iako supervizor ima obavezu da bude uključen u sve faze stručnih postupaka, zbog obima posla i razlika u složenosti predmeta, to se ne retko svodi na formalni pregled dokumentacije.

Voditelj slučaja, srednji CSR 1: Ja uradim predmet, početnu procenu i odnesem supervizoru, stavim u knjigu za superviziranje. Ona to pogleda i ako smatra da je sve u redu onda "odobri" procenu. Ako smatra da nešto treba da se doda, promeni ili pogleda, ona me pozove i ukaže gde bi moglo da se poboljša.

Voditelj slučaja, srednji CSR 2: Kod predmeta koji su vezani za nasilje, i koje radim već duže vreme, a nemam često priliku da ih radim, imam potrebu da tražim podršku. U situaciji gde mi je jasno da je žena žrtva nasilja, ali ne želi izaći iz toga, mi, kao stručni radnici i organ starateljstva, preuzimamo odgovornost.

Supervizor, srednji CSR 5: Svi su voditelji slučaja različiti, svakom je potreban drugačiji pristup. Neko je možda ažurniji, on to sam radi maltene. Svode se konsultacije na pregled procene, plana usluga. Dok neki koji su manje iskusni i kojima je potrebno više uključivanja supervizora, tu ima podrške i u samoj proceni, pa i prilikom intervjua sa stankama, pa i terenski obilazak bude sa vodiočom slučaja.

Supervizor, srednji CSR 2: Tamo gde se voditelj slučaja dobro snalazi, po njegovoj proceni, često samostalno odradi procenu, pa onda dolazi kod mene na superviziju. Ja onda pogledam od početka šta je rađeno, napravim presek šta treba dalje i kako. Ukoliko je drugačije, ako i sam voditelj slučaja procenjuje da je složenija priča, da je nešto gde mu treba pomoć, onda dolazi već kod samog zahteva, i pravimo plan početne procene, konsultujemo se i onda, zaista, pratim čitam proces.

Predstavnici menadžmenta, nevezano od veličine centra, takođe navode da nivo uključivanja supervizora varira od težine predmeta i iskustva voditelja slučaja. U pojedinim situacijama supervizor radi zajedno sa vodiočom od početka do kraja, dok se kod predmeta manje složenosti uključuje samo konsultativno. Smatraju da se voditelji slučaja obraćaju supervizoru kada imaju dileme oko donošenja odluka u kompleksnim situacijama, kada nisu sigurni kako primeniti procedure, kada imaju utisak da su iscrpili sve mogućnosti ili kada se okolnosti u životu korisnika iznenada promene.

Direktor, veliki CSR 3: Najčešća priča je bila – šta sad treba, koje mere i postupci, kod izdvajanja npr, dileme oko toga, doneti odluku koliko pratiti, koliko još dati šansu. Teškoće da donesu odluku, da odluče do kraja u tim nekim procesima koji su restriktivni.

Rukovodilac, veliki CSR 5: Imate često doživljaj da ona znanja i veštine koje ste iskoristili niste dovoljne da se porodica pomeri ili promeni. Nekada ste uplašeni ako se događa neka situacija koja je iznenađujuća iz više razloga. Moram da vam kažem da nam posao jako boji pritisak toga da negde ne pogrešimo i strah će se dogoditi nešto strašno porodicama sa kojima radimo, a mi nećemo biti dovoljno vešti da to vidimo.

Rukovodilac, srednji CSR 1: U početku, ni supervizori, ni supervizanti nisu mnogo znali – šta treba i kako treba, šta se supervizira – postupak ili suština. Koliko sme da ude supervizor u samu materiju, a koliko u postupak koji se vodi... Mislim da to još uvek može biti dilema, jer je procedura jasna, ali je teško izvodljivo ispoštovati je u potpunosti.

Među ispitanicima iz **akademske zajednice i zavoda** preovladava stav da se supervizija sprovodi isključivo kao formalno praćenje stručnog postupka i uključivanje supervizora u situacijama kada je potrebna podrška, odnosno, kada se voditelji slučaja suoče sa nekim problemom koji ne mogu samostalno da reše. Mera u kojoj se supervizori uključuju varira od sverpistunog do nevidljivog supervizora.

Republički zavod 3: Imam uvid u to kako teče supervizijski proces i on se uglavnom svodi na administrativnu ulogu. Supervizori tu svoju ulogu negde imaju kao apostrofiranu u centrima za socijalni rad i onda se samo razlikuju po tome da li su samo formalno u toj ulozi, tako što se potpisuju na odgovarajućim dokumentima, počev od plana procena pa dalje ili se stvarno uključuju u proces. Kada je reč o složenijim predmetima, materiji koja je delikatna i gde centar na neki način može da bude prepoznat kao akter i da to izađe i u neku stručnu javnost i širu javnost, onda se uključuju i na malo suštinskiji način, tako što se zaista uključe u proces vođenja tog predmeta, ali je jako malo konkretno centara za socijalni rad, gde supervizor ima prostora da izađe iz te administrativne uloge.

Akademija 2: Uglavnom dobijem informaciju da je nečiji supervizor zapravo preopterećen i svojim predmetima, tako da ne stiže mnogo nešto da se posvećuje predmetima svojih supervizanata. Vrlo često je princip – ako negde gori, pozovi me pa ćemo da sredimo. Znači neki redovan, ustaljeni tempo toga koliko supervizant razgovara uopšte o opcijama kako bi nešto moglo da se rešava drugačije, imam utisak da se skoro nikad ne diskutuje, ali kad negde zaškripi onda supervizor je tu. Opet, čuo sam nekoliko puta: „Moj supervizor je divan, uvek kad mi treba je tu.“ i čuo sam i to „Pa imamo supervizora, ali ja ga ne poznajem, tu je negde.“

Supervizori, nevezano od veličine centra, kao ključne **faze u kojima se uključuju u rad voditelja slučaja** navode procenu i odlučivanje voditelja slučaja tokom planiranja usluga i mera za korisnike. Iako prepoznaju i potrebu za intervencijama u drugim oblastima, kao što je negovanje međuljudskih odnosa u kolektivu, navode da za to nema dovoljno vremena.

Supervizor, veliki CSR 5: Ovako, iskreno da vam kažem, početne procene, u samom startu radimo kada su mladi supervizanti, obično dođu kad su te neke nesigurnosti i pitaju. Sa starijim supervizantima ne radim procenu.

Supervizor, veliki CSR 1: U teškim odlukama im je potrebna podrška.

Supervizor, srednji CSR 1: Kada se radi timski, dešava se da dođe i do konflikta. (...) Mislim da se o komunikaciji mora učiti u centrima, jer je i komunikacija sa korisnicima usluga problematična, (...) ali je trenutno neizvodljivo....

Voditelji slučaja iz manjih centara navode da oni dobijaju predmete (uglavnom od rukovodioca) i onda rade samostalno, dok se supervizori, ali i ostali stručni radnici uključuju po potrebi. Specifičnost u manjim centrima je da su svi upućeni u sve predmete i razmena je vrlo neformalna, ukoliko predmet nije složeniji. Ukoliko jeste, supervizor se uključuje već u fazi procene, a zatim i planiranja, i to uglavnom na inicijativu voditelja slučaja.

Supervizor, mali CSR 2: Kad stigne neki predmet svi znamo šta je stiglo, porazgovaramo o tome. Ako smo na primer dobili prijavu policije za nasilje ili nešto, prođemo o tome šta smo dobili, šta piše, šta bi tu trebalo da bude, šta je dilema, na šta bi trebalo obratiti pažnju..

Voditelj slučaja, srednji CSR 5: Naravno ne svaki predmet, kad dođe do tog predmeta koji bi sahtevao konsultaciju ili davanje smernica. Ako vidim da mi je potrebna pomoć i podrška supervizora odem. Prvo voditelj slučaja i supervizor, a ukoliko bude potrebno i ukoliko je predmet kompleksniji onda se sastane tim, psiholog, pedagog.

Voditelj slučaja, mali CSR 2: Pa u suštini svi smo upoznati u centru kada stigne neki predmet. Na primer, uključenost u deo gde je smeštaj za stare nije neophodan toliko. Meni je najviše što se tiče podrške potrebna kada su slučajevi nasilja među odraslima, pošto taj deo radim. Tu mislim da mi je potrebna najveća podrška i tu se supervizorka uključuje od početka rada.

Voditelj slučaja, mali CSR 1: Ja najčešće sama se potrudim da uradim plan i procenu i onda se konsultujem sa njom. Ona ako smatra da je okej tako kako jeste, onda ona to potpisuje svakako, a ako ne, sugeriše, šta bi možda trebalo dodati, na nešto više obratiti pažnju i eto na takav neki način.

Voditelji slučaja iz većih centara navode da se supervizori upoznaju sa predmetima na samom početku, jer njima rukovodioci dodeljuju predmete koje onda oni raspoređuju voditeljima slučaja. Sa iskusnim voditeljima slučaja i u jednostavnijim predmetima, često se uključuju tek na kraju da provere da li je sve u redu. U slučaju složenijih situacija spremni su da se uključe i kao članovi tima, a nekad i i da zajedno vrše procenu ili odlaze na teren.

Voditelj slučaja, veliki CSR 1: Ide podela predmeta, predmet stigne do supervizora, supervizor se upozna sa svakim od zahteva koji je stigao i dostavi voditelju slučaj. Supervizor je u tom smislu upoznat sa svim što je došlo do voditelja slučaja, dalje radi voditelj slučaja, oni koji su malo duže u centru, oni najveći deo predmeta zapravo rade sami, uz tu i tamo nekakvu konsultaciju sa supervizorom. Ako se proceni da je rad na nekom predmetu zahtevniji, da je u interesu stranaka da bude uključena još jedna osoba, onda tražimo od supervizora da se uključi pa da radimo zajedno.

Voditelj slučaja, veliki CSR 2: Supervizoru pokazujemo na kraju: „U ovom predmetu je bio sporazumni razvod braka, oni su se dogovorili, toliko i toliko je dete..”, kratko neko informisanje. Ona pročita početnu procenu, pročita izveštaj koji smo mi poslali sudu, ako mu treba neka dodatna konsultacija, ako mu nešto nije jasno, pojasnimo i to je to. (...) Imamo apsolutno podršku supervizora u smislu i prisustvovanja razgovorima i izlazaka na teren sa nama i sve ono što podrazumeva stvarno pravo učešće u komplikovanim predmetima.

Manje iskusnim voditeljima slučaja, nezvano od veličine centra, **intenzivnije uključivanje supervizora predstavlja izuzetno značajan vid podrške**, jer omogućava razjašnjavanje nedoumica i

dobijanje jasnih smernica, koje im pomažu u procesu donošenja odluka. Ističu da bi im i intenzivnije učešće supervizora bilo značajno, jer bi se tako osećali sigurnije.

*Voditelj slučaja, veliki CSR 3: Ovako, rukovodilac nam podeli predmete i onda ja sa tim predmetom prvo idem da upoznam svog supervizora, znači da odradimo planiranje početne procene, koga ćemo sve da pozovemo, da intervjuišemo i ostale te stvari. Zatim, kada dođu stranke, obavi se razgovor i opserviraju se maloletna deca i roditelji, proceni sve. Ja pozovem i mog supervizora kad je neka delikatnija situacija, uz njenu pomoć završimo te razgovore i situacije **kada** ja ne mogu sama, samim tim što sam početnik, onda uz njenu pomoć odradimo sve što je potrebno. Posle idu procene, planovi usluga, sve se uz supervizora radi, nalazi i mišljenje za sud. Kad završim isto dostavljam supervizoru koji mi pregleda, za nedostatke ona utiče na mene, šta treba da promenim, šta treba da izbacim.*

Voditelji slučaja srednji CSR 2: Upravo kroz predmete gde smo od početka do kraja bile zajedno, može dosta toga da se nauči. Prisustvo, možda, nije u tolikoj meri u kojoj bi moglo biti, s obzirom na organizaciju posla, ali bi bilo jako značajno, za nas koji nemamo toliko godina iskustva u radu (...) da se što pre usvoji znanje.

Supervizori, posebno iz većih centara, takođe navode da od voditelja slučaja često imaju zahtev da prisustvuju razgovoru sa korisnicima ili idu na teren. Neki smatraju to opravdanim i dobrim načinom da imaju pun uvid u sve faze stručnog postupka. Ipak, navode da to nije uvek moguće, pri čemu se trude da izađu u susret manje iskusnim kolegama. U većini situacija, uključuju se kad voditelj slučaja ima problem koji ne može da reši, a u ostalim samo formalno pregledaju tok postupka.

Supervizor, veliki CSR 4: Najčešće je to poziv meni da se uključim u jednom razgovoru ili odlasku na teren. To ide nezvanično, samo da prisustvujem tom razgovoru iz nekih razloga. Ne mora biti poziv da se odredim od strane rukovodioca kao član tima, ali svakako da se uključim i onda mi to pomaže da povedem supervizanta u daljem radu. Zatim, naravno, uvid u procenu, donošenje plana, postavljanju ciljeva.

Supervizor, veliki CSR 6: U svim fazama stručnog postupka na svakom predmetu ne mogu da ispratim sve kompletno, to je nemoguće, zaista, ali se trudim da ove koji su sa manje iskustva mnogo više pratim. Od početne, od one sumarne u početnoj, o rokovima, načinu i o samom postupku i o izveštavanju.

Supervizor, veliki CSR 1: To su neke životne stvari gde nisu dovoljno sigurni i onda dolaze ljudi i pitaju šta bih ja i kako bih ja i kako da rešimo. Ako je došao, on je došao do zida i ne zna dalje. Ja sam tu da zajedničkim snagama nađemo rešenje najadekvatnije. Nakon toga do kraja procedura ide po pravilniku, supervizira se, pregleda se izveštaj manje više, preletim pogledom.

Većina iskusnijih stručnih radnika, nevezano od veličine centra, smatraju da učešće u svim fazama stručnog postupka nije neophodno, da se na taj način rasipaju resursi centra za socijalni rad i a nedovoljno uvažavaju različiti nivoi samostalnosti voditelja slučaja. Ipak pojedini iskusniji radnici smatraju da bi im bilo korisno da se supervizor uključi od samog početka.

Voditelj slučaja, srednji CSR 1: Besmisleno je da svaki predmet prođe kroz superviziju. Mislila sam da će samo pripravnici, i ljudi sa manje od pet godina radnog staža, biti "pod budnim okom" supervizora, a ljudi sa iskustvom samo u onom momentu kada nastane problem, kad se sve iscrpi, i kada ne možeš sam da rešiš problem.

Voditelj slučaja, veliki CSR 5: Iskreno da vam kažem, to verovatno zavisi i od svakog voditeja slučaja. Ja sam u principu individualac, dosta toga već odradim sama.

Voditelj slučaja, veliki CSR 6: Bojim se da smo jako malo od samog početka uključeni u procenu zajednički, odnosno, da imamo nadzor. Kad se sam slučaj privede kraju onda se supervizira. Zavisi od stepena samostalnosti voditelja slučaja. Možda supervizor i ne treba da bude uključen u sve faze stručnog postupka? Ne znam.. mislim da je supervizija i te kako od velikog značaja i potrebna i mislim da bi nam bilo lakše da se od starta uključiti.

Svi akteri iz manjih centara za socijalni kao **oblasti u kojima se voditelji slučaja suočavaju sa izazovima** navode: nalaze i mišljenja prema sudu u slučajevima problematičnih razvoda (kako se ne bi prolongirali procesi i ugrožavao interes deteta), zbrinjavanje dece bez roditeljskog staranja (usled manjka hraniteljskih porodica), smeštaj dece sa poremećajem ponašanja u ustanove socijalne zaštite i smeštaj lica koja nemaju srodnike u ustanove socijalne zaštite (usled nedostatka smeštajnih kapaciteta). Pored toga, kao problematične navode i situacije reagovanja u slučaju prijave na nasilje u porodici, rad sa dementnim osobama i njihovim srodniciima i sa decom mlađom od 14 god sa problemima u ponašanju. Kao poseban segment za uključivanje supervizora pojedini navode i rešavanje različitih žalbi korisnika.

Voditelj slučaja, srednji CSR 5: Recimo kod razvoda gde imamo problematične slučajeve, gde se u postupku razvoda uključuju advokati i daju prigovore, pa mi treba da damo odgovor sudu. Supervizija, za mene, je najznačajnija u tom delu, izradi nalaza i mišljenja koji zahtevaju jasan izveštaj, nedvosmislen i koji bi izbegavao prolongiranje ročišta.

Supervizor, srednji CSR 5: Postupci sudski, povere dece, tu uvek imamo neke dileme. Otudjenje, to nam je još uvek aktuelno, mada već dosta dugo smo u toj priči. Deca bez roditeljskog staranja. U svakoj toj kategoriji uvek ima predmeta koji nam izazivaju neke probleme, imamo neke probleme pa moramo da rešavamo.

Supervizor, srednji CSR 4: Pa u principu ako postoje neke žalbe stranaka na stručni rad u centrima za socijalni rad, tu najviše me traže. Kad se radi o, na primer, problematici smeštaja dece sa poremećajem u ponašanju u ustanove socijalne zaštite ili zavode. Onda prilikom urgentnih smeštaja.

U velikim centrima kao ključne izazove takođe navode nasilje u porodici i komplikovane razvode, ali i strarateljsku zaštitu, konkretno, upravljanje imovinom, hitna zbrinjavanja i smeštaje u institucije. **Poseban problem veći centri imaju sa međusektorskom saradnjom**, konkretno sa zdravstvenim ustanovama.

Voditelj slučaja, veliki CSR 2: Kada je neko nasilje koje se ponavlja, kada su mnogi mehanizmi već iscrpljeni, a ne daju efekta, kada je komplikovan razvod, u smislu sa čestim ponovljenim zahtevima suda, čestim dopunama, stalnim prijavama od strane jednog ili drugog roditelja.

Voditelj slučaja, veliki CSR 6: Upravljanje imovinom, raspolaganje imovinom, za izricanje mera kod nasilja. Pa i kod zbrinjavanja i tih bitnih slučajeva, procene da li je lice funkcionalno u datom trenutku.

Supervizor, veliki CSR 5: Mnogo veliki problem nam je sa drugim institucijama, pogotovo sa bolnicom, kada nam vraćaju pacijente i pored naših dopisa ostaju kući, kada mi ne znamo šta ćemo.

Supervizor, veliki CSR 3: Zavisi od slučaja do slučaja. Najveći problem nam predstavlja smeštaj u ustanove. Kome god da se obratimo ili je deinstitucionalizacija ili smeštajni kapaciteti nisu u skladu sa onim zahtevima koje mi dobijemo ili zabrana prijema

U odnosu na dominantni sadržaj supervizije ispitanici iz zavoda imaju svest o tome da stručni radnici najčešće imaju probleme u radu na slučajevima i potrebu za podrškom u njihovom rešavanju. Takođe, navode problematične oblasti kao što su nasilje u porodici, visokokonfliktni razvodi sa otuđenjem dece i sl.

Republički zavod 1: Mi nikad nemamo problem da odredimo ko će to sledeći put da prikazuje slučaj. Šta je to sve što mogu da predužmu, kada su ostali sami i nemaju podršku ni policije ni niko drugog. (...) Postalo je jako složeno. To je toliko složeno i komplikovano da prosto nemaš prostora da podržiš te supervizore nego gledaš kako da razrešiš situaciju i da im pomogneš u tom pravcu.

Pokrajinski zavod 2: Mislim da je svrha supervizije da bude na neki način podrška voditeljima slučaja da nisu sami u ovim teškim temama koje su trenutno zaista prebačene centrima za socijalni rad i gde ja mislim generalno da neke stvari nisu više za centre za socijalni rad. Tipa nasilja, otuđenja dece, tu više centri ne mogu sami. Ovo nisu razvodi u kome se dodeljuju deca, ovo su igranke koje traju godinama, gde je otuđenje deteta već uveliko šteta po dete, gde je braniteljstvo takvo kakvo jeste da vi ne znate gde ćete sa detetom.

2.5. Razumevanje svrhe, ciljeva i funkcija supervizije

U poslednjem segmentu istraživanja ispitivano je kako relevantni akteri razumeju svrhu, ciljeve i funkcije supervizije, a zatim i njenu efektivnost i korisnost u centru za socijalni rad. Takođe, istraživano je kako vide njene nedostatke i mogućnosti za unapređenje, kao i koje aktere smatraju odgovornim za taj proces.

2.5.1. Svrha supervizije

Predstavnici menadžmenta većih centara navode da je svrha supervizije povećanje efektivnosti u radu i praćenje kvaliteta kroz kontrolu sprovođenja stručnog postupka u skladu sa procedurama.

Rukovodilac, veliki CSR 4: Ima kontrole na rad voditelja slučaja i dođe mu kao neko sito gde ostane ona srž i ono što je glavno. To je po meni jedno, a drugo, mnogo se bolje radi ako će neko pogledati taj nalaž i mišljenje, pročitati. Čini mi se da ima manje propusta kada se zna da će otići do supervizora.

Direktor, veliki CSR 1: Mislim da je svrha da se obezbedi kvalitetan, objektivan i kvalifikovan nalaž koji mi dajemo. Mislim da je ta garancija potrebna kada izlazi mišljenje supervizora.

Predstavnici menadžmenta iz manjih centara slično definišu svrhu supervizije. Kontrolna funkcija supervizije je veoma značajna direktorima maljih centara, s obzirom da po sistematizaciji ne postoje rukovodioci odeljenja.

Direktor, srednji CSR 3: Supervizor bi trebalo da bude taj koji nadgleda standarde, da ukazuje na manjkavosti koje postoje u radu da bi ti standardi bili održani. S druge strane, on mora da doprinese i kvalitetu usluga kroz svoj rad. Po meni supervizor kao radnik u centru je zaista neophodan, bar u našem slučaju.

Direktor, srednji CSR 2: Po meni, na listi značaja supervizijskog rada, pomoć i podrška kolegama u radu. Mislim da je dobro što se uzdvojio jedan stručni radnik, da nemamo sedam stručnih, jednakih

radnika, nego imamo supervizora. Po meni najviše tako da je izdvojimo da bude pomoć i podrška svima ostalima i da bude ta neka, sa pozicije direktora, ta neka veza, posrednik.

Direktor, mali CSR 1: Pa kao neka završnica o svemu. U smislu sve odradimo, e onda supervizor to nekako uobličí, proveri da li je sve proceduralno prošlo kako treba i da li je to to što treba da se prezentuje dalje. Znači kao neka završnica, kao neki nadzor, što u stvari i jeste.

Pojedini predstavnici menadžmenta, nevezano od veličine centra, prepoznaju i značaj supervizije kao podrške, odnosno, zamene za timski rad u radu na kompleksnim predmetima, a **tek nekoliko njih spomenulo je značaj supervizije u razvoju znanja i veština, refleksiji nad stručnim radom i napredovanju voditelja slučaja.**

Direktor, mali CSR 2: U malom centru je ovako više podrška, nego što je nešto neophodno.

Direktor, veliki CSR 2: Ja mislim da je supervizija važna. Prepoznata je prvo od voditelja slučaja kao nešto njima bitno, pogotovo što sada imamo sve manje timskog rada, pa na taj način uz podršku supervizora, voditelj slučaja se ne oseća sam kada mu je podrška značajna i to je veliki teret i mislim da je to osnovna svrha supervizije, ta podržavajuća funkcija i da je bitna u ovom konceptu vođenja slučaja.

Pomoćnik direktora veliki CSR 1: Da supervizor ima i neka lična svojstva kojima daje nekakav primer da je dovoljno edukovan i sposoban da vodi nekoga kroz proces, da ima pomagačku ulogu, ali da ima i tu edukativnu stranu.

Rukovodilac, veliki CSR 5: Ključna svrha supervizije u našoj službi jeste podrška voditelju slučaja i napredovanje u ličnom razvoju. Supervizija je uvek potrebna i zbog razmene, ali verujem da je svrha učenje i lični razvoj, pomeranje od predrasuda, usvajanje ovih specifičnih kulturno-kompetentnih praksi, preispitivanje ličnih predrasuda i stereotipa, prosto ideja da se što manje projektujemo (...) u rad sa ljudima.

Voditelji slučaja, nezavisno od veličine centra, navode da je svrha supervizije pre svega praćenje kvaliteta stručnog postupka, briga o prioritetima i podrška u nejasnim situacijama putem usmeravanja.

Voditelj slučaja, srednji CSR 5: Kontrolni vid podrške koji meni znači.

Voditelj slučaja, mali CSR 4: Meni je svrha supervizije da neko ko ima mnogo više iskustva, veština, znanja razreši neke nedoumice i da usmeri rad.

Voditelj slučaja, veliki CSR 5: Da nas usmerava, da nas koriguje i da ukaže na greške i propuste.

Voditelj slučaja, srednji CSR 2: Služi tome da nadgleda rad supervizanata, prati da li su ispoštovane zakonske procedure i da daje supervizantu smernice za dalji postupak u konkretnom predmetu.

Kod manje iskusnih stručnih radnika supervizija predstavlja podršku prilikom rešavanja problema u situacijama kada se osećaju nesigurno, dok je kod **iskusnijih voditelja slučaja** svrha supervizije podela odgovornosti u kompleksnim situacijama, sagledavanje stvari iz druge perspektive i prilika za kontrolu ličnih sadržaja.

Voditelj slučaja, veliki CSR 4: I u mom centru i generalno mislim da prvo treba nama mladima da bude velika podrška zbog same kompleksnosti posla. Neko da nas usmerava, da nam pruža podršku, da nas informiše, upućuje. Zatim da bude podrška i nama lično, kada oseti naše nedostatke ili neke naše nesigurnosti, da to zna da prepozna i na adekvatan način se to preradi.

Voditelj slučaja, mali CSR 3: Nekad svo svoje znanje uložimo i uvek je potrebno da čujemo još neko mišljenje, posebno od nekoga ko ima više iskustva, bar meni. Naravno, uvek unesemo i nešto svoje i možda nam to neko mišljenje koje dobijemo od supervizora, nekako produbi poglede ili osvetli nešto što mi tom trenutku ne vidimo ili možda imamo lične predrasude.

Voditelj slučaja, veliki CSR 3: Lakše mi je. Lakše mi je da nekog ima iza mene.

Supervizori, nezvezano od veličine centra, navode da je svrha supervizije konkretna pomoć voditelju slučaja u radu na predmetu, kako bi se obezbedio kvalitet stručnog postupka. Neki od njih naglašavaju da ta podrška nije samo instrumentalna već mora da bude i emocionalna jer se voditelji slučaja često osećaju usamljeno u svojoj poziciji.

Supervizor, veliki CSR 1: Supervizija služi da nema propusta u radu. Iskreno i pored supervizije desi se neki propust, ali da nije supervizije to bi bilo masovno grešenje.

Supervizor, srednji CSR 5: Ja mislim da je ključna svrha podrška voditelju slučaja. Kad kažem podrška, kako stručna tako i neka kolegijalna, lična, ne znam kako da je sve nazovem. Da voditelj slučaja nije sam.

Supervizor, mali CSR 3: Ključna svrha je da kroz superviziju kolegice dobijaju bezrezervnu podršku i saradnju na dnevnom, nedeljnom, mesečnom nivou. Da oseću da nisu same u predmetu.

Supervizor, veliki CSR 5: Mislim da i njima puno znači ta supervizija kao podrška. Ta podrška je nemerljiva. Mogu da se nauče da se naprave i planovi i procena, pomoći ćemo, ali je podrška u tom trenutku kada je neko na terenu i to je nešto nemerljivo.

Pojedini supervizori, nezvezano od veličine centra, smatraju da se svrha supervizije ogleda i u osnaživanju voditelja slučaja kako bi samostalno radili u najboljem interesu korisnika.

Supervizor, mali CSR 2: Suština jeste da se napreduje, poboljša rad, da neko napreduje u svojim kvalitetima, kapacitetima, a ne da neko hoće da bude supervizor da bi nekoga drugog ocenjivao, što mislim da je shvaćeno u nekim centrima na loš način.

Supervizor, veliki CSR 2: To je dobit moja za sve ove godine – da sam individualno ojačala one kojima sam bila supervizor, da sam dala doprinos da budu stručnjaci koji će sa većom sigurnošću raditi svoj posao i kvalitetnije ga raditi.

Supervizor, srednji CSR 3: Pa supervizija bi trebalo da, pre svega služi, da naši korisnici dobiju da ono što je njima potrebno. Supervizor radi zajedno sa svojim supervizantom, tako da on unapređuje svoje znanje, veštine i sposobnosti da sagleda šta je to što je dobro za rad sa korisnikom.

Na pitanje šta je svrha supervizije **predstavnicima donosioca odluka, akademske zajednice i zavoda** navode da je svrha supervizije obezbeđivanje adekvatnog kvaliteta stručnog rada, pri čemu se se njihovi odgovori u odnosu na način kako se to postiže mogu podeliti u dve kategorije. Prva je ostvarivanje svrhe supervizije putem obezbeđivanja kontrole stručnog rada i podrške voditeljima slučaja usled nedostatka timskog rada u kompleksnim situacijama, dok se druga odnosi na osnaživanje i obezbeđivanje ličnog i profesionalnog razvoja voditeljima slučaja.

Pokrajinski zavod 2: Tako da jedino što vidim korisno jeste da u tom procesu voditelj slučaja nije sam.

Republički zavod 2: Mislim da je to nezamenljiv mehanizam iz ugla prevencije sagorevanja, iz ugla prevencije gubitka energije, volje, osećaja bespomoćnosti kojim smo realno izloženi.

Republički zavod 1: Ja svrhu vezujem za funkcije. Dakle, to jeste jedna vrsta kontrole, ali bi trebalo da bude samo kontrola u smislu da su ispunjeni svi uslovi za ostvarenje propisanih standarda, da jeste unapređenje kompetencija u smislu učenja, ali i menjanja i stavova i vrednosti i naravno, podrška i prevencija burnout-a.

Republički zavod 3: Ona dominantno treba da služi profesionalnom rastu i razvoju stručnjaka u centru za socijalni rad. A preko toga, naravno da će da dovede do toga da imamo bolje stručnjake, sposobnije stručnjake koji će na adekvatniji način obavljati posao i pomoći onima kojima treba da pomognu.

2.5.2. Funkcije i ciljevi supervizije

Supervizori iz manjih centara smatraju da se funkcije supervizije ne mogu odvojiti. Podržavajuća se vidi kao neposredna podrška u radu, a edukativna uglavnom kao planiranje edukacija. Administrativna funkcija se dominantno posmatra u administrativnim poslovima u procesu supervizije – pisanje izveštaja o napretku, izveštaji o statusu predmeta, dok neki razumeju da se administrativna odnosi na praćenje rada voditelja slučaja. Iako su sve tri funkcije prisutne, mišljenja su da je najviše zastupljena administrativna, dok se podržavajuća dešava u hodu, putem neposredne podrške supervizora u radu ili kroz saradnju svih kolega.

Supervizor, mali CSR 1: Da, i nekako ne možemo ni odvojiti jednu funkciju od druge, treće. Mislim da se one međusobno prožimaju. (...) I to kad zaživi u radu, to se primenjuje konstantno, bez onog „sad je ovo edukativna“. To nije samo „fali mi bodova, ti nemaš bodove, nisi prošao tu i tu obuku“ nego je „meni ovo treba, znam gde mi šta najviše treba“. Administrativna mi je nešto konkretno što radi supervizor – procene koje se superviziraju, izveštaje koje radimo timski... To su te neke procedure i tu je administrativna funkcija najevidentnija, da tako kažem. (...) I podržavajuća, to je ono što kažem da se kod nas rešava u hodu i nekako radi kolektivno.

Supervizor, srednji CSR 5: Što se tiče podržavajuće, mislim da je jako efektivna. Pa i edukativna, jer moje neko iskustvo i znanje mislim da koristi voditeljima slučaja. Ne držimo neke edukacije, ali od slučaja do slučaja. I administrativna funkcija, tu malo lutamo. Ja imam dnevnik rada, i tu imam za svakog voditelja mesečno evidenciju o konsultacijama – kad smo se konsultovali, oko čega, šta smo se dogovorili..

Supervizor, srednji CSR 4: U početku nije baš bilo da se ta administrativna funkcija nesmetano odvijala, zavisilo je od voditelja slučaja do voditelja slučaja. Ovi stariji voditelji slučaja nekako su imali otpor, pa negde nisu ni dolazili, nisu smatrali da im je supervizor potreban u radu. Negde su doživljavali kao kontrolu... (...) Podržavajuća funkcija, recimo u tom smislu da je supervizor spreman da na bilo koji način, na koji zamisli voditelj slučaja da mu je pomoć neophodna, da supervizor učestvuje u skladu sa željama i, da tako kažem, zahtevom voditelja slučaja.

Supervizori iz velikih centara administrativnu funkciju nazivaju kontrolišućom, ali smatraju da je neophodna kako bi im omogućila praćenje rada voditelja slučaja. Edukativna funkcija se često ne prepoznaje, ili se povremeno spominje kao obezbeđivanje uslova za obnovu licence i posledično prepoznaje kao deo obaveza rukovodstva.

Supervizor, veliki CSR 4: Ono kako je i zamišljeno, slažem se da tu ima i edukativnog, a najviše mislim da je podržavajuća. Ta neposredna podrška, podržavajuća u smislu davanja saveta...Biti tu da se sasluša i kad je teško.

Supervizor, veliki CSR 2: Od onoga što je pretpostavljeno za superviziju – kontrolišuća, podržavajuća, ne znam šta sve, od svega ima po malo. Ne možete da podržite nekoga dok ne iskontrolišete šta radi, pa da procenite u kom delu i obimu mu je podrška potrebna.

Supervizor, veliki CSR 5: Sve tri su mi bitne. I administrativna, koju eto radimo, poštovanje zakona i svega ostalog i podržavajuća koja ima po meni najveći značaj i reflektuje se najviše na sam predmet ukoliko sam ja tu neko za njih, a obavezno i ono što sprovodi sam rukovodilac - edukativna, obrazovna.

Voditelji slučaja, nevezano od veličine centra, prepoznaju administrativnu funkciju supervizije kao praćenje rokova i procedura. Kao ključnu funkciju ipak navode podržavajuću, koju određuju kao neposrednu podršku u radu na predmetima i donošenju odluka u kompleksnim slučajevima.

Voditelj slučaja, mali CSR 2: Kod nas ima dosta te administrativne uloge. Praćenje rokova, da li je procedura ispoštovana, konkretan rad na predmetu. Mislim da je više usmerena, bazirana konkretno na predmet, ne na voditelja slučaja.

Voditelj slučaja, veliki CSR 7: Ja često volim da kažem da bih volela da naši supervizori nemaju nijedan svoj predmet, a da svi mi kao voditelji imamo više predmeta, iako ih imamo mnogo, ali da znamo da oni mogu uvek i u svakom trenutku da budu tu za nas i da nam pruže podršku.

Voditelj slučaja, srednji CSR 4: Mislim da do sada ključna stvar u superviziji se prepoznaje kao to – podrška u stručnom radu i podrška u donošenju odluka u nekim kompleksnim i komplikovanim porodičnim situacijama i relacijama

Većina voditelja slučaja, nevezano od veličine centra, ističe **stres** kome su izloženi. Smatraju da bi uloga supervizora u radu sa emocijama voditelja slučaja bila od koristi, ali i da za to u supervizijskom procesu aktuelno nema uslova. Takav pristup posmatra se čak kao izlaženje iz okvira posla supervizora i voditelji slučaja radije o tim temama razgovaraju sa kolegama na prijateljskoj osnovi nego sa supervizorima. Psihološka podrška prepoznaje se, dakle, kao nešto što se dobija na nivou tima, odnosno kolektiva i proizlazi iz dobrih međuljudskih odnosa.

Voditelj slučaja, srednji CSR 2: Lično se osećamo loše, i efikasnost rada nije na nivou na kom želimo da budemo, ali se drugačije ne može sa zadacima koji su starljeni pred svakog. (...) Možda bi to trebao da bude (predmet supervizije), ali mislim da nije moguće u ovom trenutku, zato što sam ja jedna, od sedam, osam, sa kojima supervizor radi.

Voditelj slučaja, srednji CSR 4: Razmenimo kad imamo poteškoće, kad nas nešto muči, kad smo uznemireni i ostalo, nekako međusobno to razmenimo. Jedni druge saslušamo, malo pružimo utehu, malo razumevanje i eto, uspemo da nastavimo. Jako brzo sagorevamo i jako smo preopterećeni poslom, a ta vrsta ventiliranja se ne podrazumeva u superviziji. Radimo mi to neformalno jedni sa drugima, ali u kontekstu supervizije mislim da to možda izostaje.

Voditelj slučaja, veliki CSR 1: Ne može se očekivati od nekog da mu to bude opis posla ako nema takve afinitete i ako neće prepoznati da je sad voditelj slučaja pod takvim stresom da se rasplakao, na primer. Tako da tu su i neki ljudski, lični afiniteti pre nego da li je to u opisu posla.

Supervizori, nevezano od veličine centra, navode da je njihova uloga u podršci voditeljima slučaja u situacijama kada su izloženi velikom stresu u tome što znaju da mogu da se oslone na njih. Kao i voditelji slučaja, supervizori iz manjih centara rad na ličnom razvoju ne vide isključivo kao posao supervizora već pre kao kao kolektivni poduhvat jer su svi jedni drugima podrška.

Supervizor, veliki CSR 2: Mislim da to, moje samo prisustvo i to da oni mogu da me potraže, da zatraže pomoć, to jeste taj vid i psihološke podrške.

Supervizor, srednji CSR 4: Dolaze mi kad ne znaju šta će, kad su opterećeni, kad neko ima i porodični problem, ispričamo se o tome. Stres može biti i kada dobije slučaj, a da poznaje nekog, ne radi mu se taj slučaj. Naravno da za sve to obavljam razgovore na tu temu, zadržujemo drugog stručnog radnika i tako.

Supervizor, mali CSR 3: Ne mogu ja da dam neki konkretan savet. Više je to kroz neko iskustvo, nekako zajedno proživljavanje predmeta i tih slučajeva. Negde malo i oguglamo, s vremenom za neke stvari, ali ne može. Tako da neki konkretan savet nemam, ne može da se da.

Supervizor, mali CSR 1: Nas tri smo jedna drugoj sve, i podrške i pomagači.

Pojedini supervizori, posebno iz većih centara, **prepoznaju značaj rada na određenim supervizijskim temama** kao što je rad na granicama sa voditeljima slučaja i podrška u određivanju prioriteta u radu. Ističu da to rade situaciono i po potrebi, a ne strukturirano i sa ciljem razvoja veština kod voditelja slučaja. Kao značajan način suočavanja sa stresom vide ventiliranje i razmenu iskustva, ali ne pokazuju razumevanje za to da je za obezbeđivanje refleksije odgovoran supervizor već se razmena dešava tako što obe strane pričaju o tome šta se dogodilo ili supervizor samo pasivno prima sadržaje od voditelja slučaja, pri čemu mu nadostaju veštine kako da ih obradi.

Supervizor, veliki CSR 4: Najveći problem je mladih, da se napravi granica da mi nismo odgovorni za ono što treba da urade korisnici u svojoj porodici, nego da smo odgovorni samo u onom delu da mi sprovedemo dobru proceduru i da naše stručno mišljenje bude zaista stručno, a ne kontaminirano nekakvim drugim uticajima. I da se napravi granica da mi ne možemo da im napravimo promenu, da je promena odgovornost njihova, a ne naša

Supervizor, veliki CSR 5: To je nešto što negde na trenutak bude poražavajuće i stresno: „dobila sam 10 predmeta danas, da li ću stići.“ Odrediti prioritete i to je jako bitno. Kada se ujutru dođe, insistiram na tome, da se odredi koji je predmet najbitniji, prioritet u radu. (...) Često se dešava da dođe nesrećna posle određene intervencije, lice je, recimo, sutradan umrlo, to se nama često dešava... Koleginica je tada pod stresom, dođe ili se rasplače, priča mi ceo slučaj, pa ponavljamo svi, ja moj slučaj, onda ona svoj, imamo celu tu priču. To je neko oslobađanje i njihovo od stresa, a i moje neko prisećanje.

Supervizor, veliki CSR 1: Ja im služim kao tampon zona, ja sve apsorbujem u sebe i onda puknem.

Iz odgovora **voditelja slučaja**, nezavisno od veličine centra, zaključuje se da im konkretna pomoć predstavlja mnogo značajniju podršku nego refleksija, jer je pritisak od odgovornosti za donošenje odluke veliki. U takvim okolnostima mora se brzo i tačno reagovati i ne vidi se vrednost u ”prepričavanju i parafraziranju”, kako jedna od ispitanica to naziva.

Voditelj slučaja, veliki CSR 3: U svakoj situaciji moj supervizor zna da pronade u čemu je problem, da ga reši na adekvatan način, jednostavno da ima manje stresa i da se manje brine. Naš posao je takav, stresan.

Voditelj slučaja, mali CSR 1: Razmenjujemo, pa verovatno kroz sam taj čin se čovek i rastereti, kad ne snosi sam odgovornost. Ako sam u dilemi, ako mi koleginica pomogne, ukaže na nešto, onda ću to svakako i lakše prihvatiti, nego da to moram sama, na svojim plećima sve da iznesem.

Voditelj slučaja, srednji CSR 5: Jako je bitno kad znate da možete svoj problem da podelite sa nekim, da vas čuje. Imate slobodu da razmenite stavove, mišljenja. Zajedničkim snagama dođemo do rešenja uz kordinisanu saradnju. Imamo međusobnu saradnju koja nam pruža sigurnost u konačnom ishodu.

Voditelj slučaja, srednji CSR 4: Svako od nas ima određenu ideju i vrlo je nezahvalno kada prepričavamo šta je bilo. Jedno je kada vi svojim očima vidite, doživite i imate neposredan rad sa strankama, a jedno je kada ja odem i sad parafraziram i prepričavam supervizorki šta je bilo pa onda ona meni daje neki feedback na osnovu toga.

Značaj psihološke podrške supervizora ipak je prepoznat u malom broju odgovora ispitanika koji su imali veoma kompleksne slučajeve i neprijatne situacije sa korisnicima ili medijijma. Kao vid podrške ističu slobodu da kažu da su pod stresom, ali i razgovor sa supervizorom u kome prorađuju iskustvo i postavljaju granice između ličnog i profesionalnog.

Voditelj slučaja, veliki CSR 4: Imamo podršku. Skoro sam pričala drugarici, ona stalno pita: „Kako vi radite, težiak je vaš posao?“ i ja kažem: „Da, ali mi imamo supervizora sa kojim možemo da razmenimo sve to.“ I ona kaže: „Blago vama onda“. Ali zaista i kada je nešto lično i osetimo stres zbog nečega, ja imam slobodu da kažem.

Voditelj slučaja, veliki CSR 2: Ja sam imala nedavno jednu užasnu situaciju sa predmetom, gde sam bila mnogo medijski eksponirana i tada sam se prvi put zapitala da li da odem odavde i tada sam najviše osetila podršku supervizora. Tada smo mnogo pričali o ličnom i tada me je mnogo osnaživao u tom delu emotivnog ulaganja u sve to i tom delu preplitanja ličnog i profesionalnog.

Voditelj slučaja, mali CSR 3: Nekad svo svoje znanje uložimo i to naše postojeće iskustvo, uvek je potrebno da čujemo još neko mišljenje, posebno od nekoga ko ima više iskustva, bar meni. Naravno, uvek unesemo i nešto svoje u sve to, ali uz to možda nam to neko mišljenje koje dobijemo od supervizora, nekako produbi poglede ili nešto što mi tom trenutku ne vidimo i možda imamo neke lične predrasude.

Mlađi voditelji slučaja prepoznaju podržavajuću funkciju u razvoju samopouzdanja. Verovatno je njima prihvatljivije da izraze emocije zabrinutosti i nesigurnosti, s obzirom na nivo iskustva. Većina iskusnijih voditelja slučaja spominje značaj relaksacije, koju prepoznaju kao jedini vid odgovora na stres, ali na tome rade rade samoinicijativno ili u razgovoru sa kolegama. Svesni su da to nije dovoljno jer kafa i pauza nisu supervizija, kao što su svesni usamljenosti u profesionalnoj ulozi u situacijama kada je supervizija samo formalnost.

Voditelj slučaja, veliki CSR 3: Kada sam počela da radim ovaj posao, kada sam u ovoj službi počela, mene je prvo bio neki strah da li ja to mogu da iznesem sa strankama, da li ću ispravno da postupim, da li ću nešto pogrešiti. Onda je ona mene tu usmerila nekim njenim metodama, da sam samouverena i da ne razmišljam ni na šta drugo nego samo na slučaj i na stranku, što je pozitivno delovalo na mene i onda je došlo do tog usavršavanja.

Voditelj slučaja, veliki CSR 5: Iskreno rečeno ne znam kako bih ja to smislila, jer mi kad ugrabimo nekih pola sata vremena da popijemo kafu ujutru ili recimo jednom u toku dana, to nije oslobađanje od stresa, to je rekapitulacija predmeta. Vi i kad ste na pauzi i dalje ste sa tim predmetima i ja zaista nemam ideju kako bi mogao taj neki princip relaksacije, opuštanja, da se realizuje u toku radnog vremena.

Voditelj slučaja, veliki CSR 6: Pa ako hoćete iskreno, to se svede na formalnost. Na taj potpis, u tom smislu da osetimo podršku, bio nam je uključen supervizor i eto nismo sami u ovome, ali smo u prevodu sami.

U odgovoru na pitanje – **kako se odvija proces učenja u superviziji**, većina ispitanika odgovorila je da voditelji slučaja uglavnom uče po modelu, kada posmatraju supervizora da radi, putem davanja konkretnih smernica u neposrednom radu.

Voditelj slučaja, srednji CSR 2: Naravno da učim, na primer način vođenja intervjua sa korisnikom može da se nauči, način na koji ona (supervizor) postavlja pitanja, (...) pogotovu u situacijama kada su korisnici agresivni, neprijatni. Ovo sve se može kroz slušanje supervizora usvojiti.

Supervizor, veliki CSR 5: Iskreno da vam kažem, ja sam tu veliki praktičar. Gde god osetim tu njihovu anksioznost, nemogućnost da nešto savladaju, ja kažem, ukoliko vidim da je koleginica uznemirena: „ U redu je, idemo zajedno na teren“.

Rukovodilac, srednji CSR 2: Da, dobar supervizor, kad vodi kroz predmet voditelje slučaja, dosta obučava. Vi učite od mene. Ako Vam nisam potvrdio prvi put superviziju, i dao zamerke, Vi drugi put ne pravite te greške.

Pojedini voditelji slučaja, nezvezano od veličine centra, spominju upućivanje na edukacije ili obezbeđivanje literature, kao i podršku u primeni novih znanja nakon obuka, iako smatraju da to nije dovoljno zastupljeno.

Voditelj slučaja, srednji CSR 2:: On (supervizor) nam, svakako, da smernice šta treba da, na primer, pročitamo, ako vidi da nismo dovoljno informisani. Mada mislim da to nije u dovoljnoj meri zastupljeno.

Voditelj slučaja, mali CSR 5: Sem tih edukacija, kada dobijemo te pozive za obuke, onda ona nas informiše o tome. Sad, kako nas direktno uči ne znam, mi svaki dan učimo jedna od druge, ne znam na koji drugi način.

Voditelj slučaja, veliki CSR 4: Uvek kada se nešto novo radilo, pored toga što me uputila tokom razgovora, uputila me i na literaturu, vrlo često mi je davala i neke materijale. Koristila sam i neke skale procene, uz njenu podršku, instrumente u socijalnoj zaštiti. Kad god se pojavi i neka prilika za edukaciju, nekako razmenimo i pre i posle toga zašto je to važno, kako je bilo.

Zanimljivo je da **voditelji slučaja iz većih centara učenje često vezuju za grupnu superviziju** koja se, kao što je navedeno, ne održava na adekvatan način.

Voditelj slučaja, veliki CSR 2: U kom smislu, mislite da nam oni nešto organizuju kao neke grupne supervizije? Imali smo možda par tih nekih sastanaka, recimo moj supervizor je bio sad na nekom skupu, pa onda nakon tog skupa on nama prenese, ako to može da se kaže - preneti iskustva, nova neka saznanja, to da.

Voditelj slučaja, veliki CSR 1: Imala sam tu sreću, supervizori su osobe koje su duže od mene u centru i onda mi uvek razreše dilemu, daju instrukciju. Tako da to sve lepo funkcioniše, ali je to daleko od one teorijske varijante gde ćemo mi u grupi, sve zajedno, kako bi to trebalo, to ne funkcioniše tako.

Supervizori, nezvezano od veličine centra, navode da su angažovani u obezbeđivanju učenja voditeljima slučaja tako što im prosleđuju relevantne materijale za čitanje i dogovaraju se s njima oko odlaska

na obuke, zatim tako što im pružaju podršku oko prikupljanja bodova u procesu licenciranja, obezbeđuju informacije i daju smernice.

Supervizor, srednji CSR 5: Gledam da prosledim sve što znam i što imam od literature, jer smatram da su svi oni fakultetski obrazovani, imaju visoke škole, zašto bih im ja nešto prezentovala kad mogu da im dam izvor informacija.

Supervizor, veliki CSR 2: To pratimo na sastancima grupe, gde je ko išao, kome bi šta trebalo i onda kada centar dobije ponudu o seminarima i obukama koje se sprovode, ja to onda razmenim na grupi, vidim ko je zainteresovan ili kažem: „Šta misliš o tome da bi možda ti mogao?“ ili neko za koga procenim da bi mu trebalo tako nešto i to je do sad funkcionisalo okej.

Supervizor, veliki CSR 6: Ono što sam malopre rekla, često dam predlog dalje hijerarhijski rukovodiocu ili pomoćniku direktora oko toga ko treba da ide na obuku, drugo, nakon ovih supervizijskih sastanaka, kada dobijemo neke materijale to umnožim, podelim.

Mlađi voditelji slučaja prepoznaju prepoznaju proces učenja u superviziji jer dobijaju direktne smernice od supervizora, koje onda mogu da primene u sličnim situacijama.

Voditelj slučaja, veliki CSR 7: Ja konkretno mislim da supervizija ima veze sa učenjem, zato što imaju više iskustva od nas. To što se jednom čuje i nauči svakako da se usvoji i za neke naredne korake. Ne treba nešto što smo usvojili, ukoliko je nešto slično, da svaki sledeći put isto pričamo, tako da mislim da jeste učenje.

Voditelj slučaja, veliki CSR 3: Sve za šta imam nedoumicu, odem i pitam. Pomažu mi na taj način što mi kažu kako bi oni uradili, šta bi uradili, ako nešto ne znam, odem da pitam i što mi omogućavaju da prisustvujem raznim obukama i seminarima.

Većina iskusnijih voditelja slučaja ne prepoznaje značaj učenja u superviziji jer smatraju da to nije potrebno ukoliko osoba ima dovoljno iskustva. Slično smatraju i supervizori navodeći da iskusniji voditelji slučaja često nisu otvoreni za učenje.

Voditelj slučaja, veliki CSR 5: Mislim da sam prevazišla tu edukativnu funkciju, tako da ja lično je sada ne doživljavam toliko, više je doživljavam kao administrativnu i podržavajuću

Supervizor, srednji CSR 1: Što se tiče starijih voditelja slučaja, oni nemaju tendenciju i volju za daljim razvijanjem, osim ako nešto nije „šakakljivo“, što nije redak slučaj.

Voditelj slučaja, srednji CSR 1: Ko zna da radi ovaj posao – on zna, i njemu supervizor baš i ne treba.

Predstavnici menadžmenta, nezvano od veličine centra, od funkcija supervizije prepoznaju uglavnom administrativnu i podržavajuću, jer njihovo iskustvo govori da supervizori brinu o dokumentaciji i podržavaju voditelje slučaja u neposrednom radu na predmetima. Edukativna funkcija se prepoznaje ili kao organizacija učešća na obukama ili kao funkcija koja je potpuno nedostajuća i smatraju da ju je potrebno osnažiti.

Direktor, mali CSR 1: Ne bih volela da supervizija bude kontrola, to bi mi bilo bezveze. Ipak treba neko da prati i ovu administrativnu, da li je sva dokumentacija koja je neophodna tu. Edukativna isto, jer treba supervizor da vidi kome bi trebalo koja vrsta edukacije, i zbog broja bodova i zbog znanja u radu.

Direktor, srednji CSR 2: Kod nas ovaj administrativni deo, ako se to odnosi na to da prati, mada sad više koliko mora da ih prati, znaju svi sve to.. Podržavajuća je meni centralna, i to stvarno mislim, kao podrška. Ali sad sama edukativna uloga supervizora u odnosu na voditelja slučaja, mislim da smo tu totalno van priče. Nismo joj dali na značaju uopšte i mislim da se ona negde izgubila.

Direktor, veliki CSR 3: Mi smo govorili o tome – previše se u modelu koji je uveden išlo na administrativnu ulogu supervizije...Svi smo govorili o tome da bi nam supervizija, ta podržavajuća uloga kod komplikovanih predmeta i edukativna, bile potrebne.. Ta edukativna funkcija supervizije je prilično, mislim, zanemarena u centrima.

Iako ne dominira kao većinsko kod **pojedinih predstavnika menadžmenta** prepoznato je razumevanje administrativne funkcije kao puko poštovanje rokova i procedura i briga o dokumentaciji. Oni onda smatraju da je administrativna funkcija kontradiktorna podržavajućoj, odnosno govore o konfliktu interesa kada je kombinacija kontrole i podrške u pitanju.

Direktor, veliki CSR 2: Pre je bilo onako 90% administrativne, onda su ljudi bili u još većem otporu, jer se to doživljavalo više represivno. Supervizor umesto da me podrži, da me razume, on samo kaže „Fali ti ovde, fali ti ovde ovo.“ Više su ulazili u taj administrativni deo, nisu se uključivali u taj stručni rad, nisu imali zajedničke sastanke i raspravu o samom predmetu, nego je ta administrativna uloga bila više zastupljena, onako baš po ps-u, vraćanje predmeta...

Rukovodilac, veliki CSR 2: Meni je malo tu pomešano zato što supervizija nekako ima jedan deo stručne supervizije i stručnog rada, a onda ima jedan deo nadzora. Znači ili sam ti podrška ili sam ti nadzor, malo je ti šizofrena pozicija supervizora osmišljenja.

Iako kod **predstavnika menadžmenta** u svim centrima takođe postoji svest o tome da su voditelji slučaja izloženi ozbiljnom stresu to se ne percipira kao sadržaj supervizije. I oni smatraju da je to problem koji treba sami da rešavaju, ili neformalno, na nivou kolektiva, odnosno tima. Pojedini su skeptični da supervizija tu može mnogo da uradi, ali i bilo koja druga intervencija između ostalog, jer su tu zaposleni profesionalci u oblasti mentalnog zdravlja i trebalo bi da sami znaju za sebe da se pobrinu

Rukovodilac, veliki CSR 5: Taj deo za koji me pitate (izlaženje na kraj sa stresom na poslu) je isključivo vezan za ličnost osobe koja je voditelj slučaja. Mi smo svi kao ljudi vrlo različiti. Postoje oni koji imaju kapacitet da se suoče sa teškim i koji su ovaj posao prihvatili kao takav.(...) Više gledamo nekako da nam, eto, pijemo kafu pa se trudimo da nam to budu neke naše male logorske vatre ili neke situacije gde punimo energiju odnosima koji su uglavnom solidni, trudimo se da se punimo pozitivnom energijom.

Direktor, mali CSR 1: Situacije su previše stresne. Možda zato što je trenutno kolektiv mladi, pa mi prevaziđemo celu tu situaciju. Evo juče smo otišli u jedno porodicu, ceo dan posle toga niko od nas nije bio ni da progovori ni kući sa našom porodicom koliko je bila stresna situacija. Nikakvu podršku u tom smislu nemamo, ali prevaziđemo se nekako.

Rukovodilac, veliki CSR 2: Može supervizija da se bavi stresom, u tom smislu što su stvarno supervizori i ja i jedni drugima tu da to iskomuniciramo, izventiliramo, da nekako budemo jedni uz druge u tom smislu. Što se tiče stresa, valjda bi država trebalo da neki deo novca izdvoji za neke tim bilingve u prirodi, negde da nas šalju da se opustimo. Još mi je veći stres kada dobijemo edukaciju – kako da sanirate stres i onda krenu da mi pričaju o nekim nebulozama, to možda nekim inženjerima možeš da pričaš, ali psiholozima ne. Mi imamo dosta psihoterapeuta, tako da to ne pije vodu.

U odnosu na prisustvo funkcija supervizije **ispitanici iz zavoda i akademske zajednice** jednoglasno govore o dominaciji administrativne funkcije supervizije. To se procenjuje kao nedostatak, do koga je došlo zato što supervizori nemaju vremena za obavljanje supervizije na celovitiji način bilo usled preopterećenosti ili nedostatka kompetencija.

Republički zavod 1: Došli smo do toga da se nismo odmakli od administrativne funkcije supervizije. Dakle, supervizor vuče predmete, možda čak i više i uglavnom složenije.

Pokrajinski zavod 2: Ona je još uvek, po meni, samo i isključivo administrativna. Ove dve funkcije vrlo malo.

Akademija 2: Moj utisak je da se primenjuje administrativno. U smislu da se vidi da li se rokovi poštuju, da li se procedure poštuju i uglavnom da se negde završava na tome. Sad, individualna stvar je da negde neki supervizor posavetuje kolegu u smislu „možda možeš ovo drugačije” ili oko pristupa... Nisam upoznat sa time da se planski sprovodi ta druga funkcija.

Akademija 1: Mislim da se vrlo malo radi na refleksivnoj praksi, mislim da se malo radi na etičkim elementima prakse, mislim da se malo radi na teorijskom promišljanju i povezivanju onoga što se radi, a po meni su te tri stvari ono što je suštinski smisao supervizije. (...) Ne, svi jure bodove zato što je sistem napravljen da ljudi jure bodove. To je njihova organizaciona kultura, koja je takva kakva jeste. Znači supervizija podržava jednu „blaming” organizacionu kulturu, a mislim da je propustila da razvija ove neke stvari o kojima sam pričala - refleksivnost, rad na etici, prepoznavanje različitosti i učenje i usavršavanje kao potpora učenju i usavršavanju.

Ispitanici iz ove grupe **imaju različita mišljenja o tome koja je funkcija najmanje zastupljena**. Neki tvrde da je edukativna, zato što je oblast stručnog usavršavanja generalno u sistemu socijalne zaštite poslednjih godina svedena na formalnu jurnjavu za bodovima, a drugi da je podržavajuća, jer je više doživljavaju kao psihosocijalnu, nego kao podršku u neposrednom rad, za razliku od stručnih radnika centara.

Republički zavod 1: Razvoj supervizanta je isto jedna kategorija za koju bih se nasmejala i svodi se na trku i jurenje bodova, bez ikakve veze sa stvarnom potrebom, vezanom sa radno mesto i stvarno nedostajuća znanja za predmete na kojima se radi.

Pokrajinski zavod 1: Ta kontrolna, administrativna, da budu svi papiri, dokumentacija, na mestu, da je dosije sređen i ostalo. Ove ostale dve funkcije trpe, razvojna i podržavajuća, pogotovo ta podržavajuća funkcija, mislim da je ona tu najmanje zastupljena.

U odgovorima ispitanika prisutna su izneverena očekivanja da će od tri funkcije supervizije administrativna biti dominantna samo tokom procesa uvođenja supervizije, dok će sa osnaživanjem stručnjaka veću zastupljenost imati podržavajuća i edukativna funkcija. Ipak, neki ispitanici smatraju da u kontekstu uloge organa strateljstva i nivoa odgovornosti koje ta uloga u sistemu socijalne zaštite ima, administrativna funkcija i treba da bude dominantna i da to nije problematično. Naprotiv, korisno je i poželjno.

Republički zavod 1: Sama priča o tri funkcije supervizije, gde je dominantna administrativna funkcija u početku, zbog potrebe da supervizija uhvati koren i zaživi u centrima. Bilo je jasno da ona mora biti dominantna, ali smo tada očekivali da će ta funkcija lagano prerasti u onu podržavajuću i edukativnu vremenom, kada ta reforma centra bude završena.

Republički zavod 2: Mislim da najviše začkoljica i dilema ima oko ove administrativne. Mislim da se ona poistovećuje sa kontrolom, sa nadzorom i da se na izvestan način teško povlači granica između uloge rukovodioca službe, direktora i supervizora. Mislim da i mnogi supervizori nisu dovoljno vešti da tu administrativnu ulogu vide kao proces rada na predmetu odnosno u organizaciji zaštite neke porodice ili pojedinca, a ne u kontroli.

Akademija 1: Pa što im najviše znači administrativna funkcija? U tom sistemu takav kakav je, jer taj sistem opet nema bezbroj mogućnosti da ti tehnički rešiš neke stvari. Jedna stvar je tehnički rešiti, a druga stvar je ne pogrešiti i imati potvrdu da si dobro uradio, što je sve strašno važno, jer radiš ovde sa životima. Puno instanci umešanih, možeš lako da pogrešiš, naravno da nešto previdiš, treba da se vidi da je sve urađeno kako treba.

2.5.3. Efektivnost supervizije

Supervizori, nevezano od veličine centra, efektivnost procenjuju na osnovu toga koliko voditelji slučaja traže podršku. Smatraju da je supervizija efektivna jer se osećaju korisno, a doživljavaju je posebno efektivnom u radu sa mladim voditeljima slučaja.

Supervizor, srednji CSR 5: Vidim na osnovu toga koliko traže moju pomoć i podršku, bar oni koji traže, a većina ih traži. Vidim da im je to značajno. Mislim da to mi govori o tome da radim ovo kako treba.

Supervizor, srednji CSR 3: Ja se u poslednje vreme, s obzirom na to da imam dosta mladih kolega, osećam korisnija zato što imam utisak da je to što radim njima potrebno, da imaju potrebu za tim.

Supervizor, veliki CSR 4: Mislim, po reakcijama voditelja slučaja mislim da je dobra. Vidim da im znači. Sigurna sam. Pre svega po tome koliko traže podršku.

Na pitanje šta čini superviziju dobrom, supervizori navode da su to dobri međuljudski odnosi i izgrađen odnos poverenja između supervizora i voditelja slučaja.

Supervizor, veliki CSR 2: Mislim da je ta dobra saradnja, feedback koji ja dobijam, kad nisam tu, oni kažu: „Dobro kad ste se vratili, sad smo sigurniji, sad imamo ko da nas zaštiti.“, jer ja nekako prema njima čini mi se da se malo postavljam ne samo kao profesionalac sa dužim iskustvom, nego je malo i privatno, „to su moji“, ja ih štitim.

Supervizor, mali CSR 1: Jeste, razmena. Kad radimo svi zajedno tu postoji uskakanje. Znači uskočiti za kolegu, zameniti i uraditi nešto za kolegu kada nije tu.

Supervizor, srednji CSR 4: Mislim da mi veruju supervizanti. Mislim da je ta interakcija najvažnija. Ako nema interakcije, onda nema ni supervizije.

Ipak pojedinim supervizorima je teško da odrede u kojoj meri su zaista korisni voditeljima slučaja, odnosno u kojoj meri uspevaju da ostvare sve svrhu supervizije s obzrom na to da evaluacija supervizije nije u fokusu njihovog rada, ali i činjenice da se i sami osećaju premoreno. Pojedini smatraju da supervizija nije onakva kakva bi trebalo da bude, u skladu sa modelom koji je predstavljen na osnovnoj obuci. Ipak, ne misle da je to glavni problem i veruju da je supervizija koju rade svakako korisna.

Supervizor, srednji CSR 5: Zaista ne znam (...) Nisam ih pitala, možda bi trebalo povratnu informaciju da imam.

Supervizor, veliki CSR 5: Ne znam da li je to dovoljno, ja nisam neko ko to određuje, ali iskreno ja sama se nekada osetim nemoćno. Ja se trudim, možda bi supervizija bila efikasnija, kvalitetnija, kada bih imala više vremena.

Supervizor, srednji CSR 4: Ja mislim..Ne znam šta da vam kažem. Mislim da je dobra. Za naše uslove, za našu organizaciju, mislim da nije loša supervizija ovako kako je zamišljena. Mislim da to nije prava supervizija, ona sa obuke i kako nalažu ta stručna znanja vezana za superviziju, ali ovako kako se sprovodi kod nas u centru za socijalni rad, mislim da je dobra i jedino moguća.

Voditelji slučaja različito procenjuju efektivnost supervizije. U manjim centrima prepoznaje se značaj podrške supervizora, ali izražavaju i očekivanja da supervizor reši sve probleme. Pošto to nije moguće, onda supervizora više percipiraju kao još jednog člana tima.

Voditelj slučaja, mali CSR 2: Ne znam stvarno. Ja sam generalno zadovoljna svojom supervizijom, jer znam da imam podršku u tom smislu. Nekako podeljena je odgovornost, ne donosim odluke uvek sama, uvek sam usmeravana ako mi je to potrebno....

Voditelj slučaja, srednji CSR 2: Supervizija je nužna i neophodna u ovakvoj organizaciji rada, i dobro je što postoji i što možemo da se u svakodnevnom radu oslonimo na njih. (...) Mi, kao voditelji slučajeva, ne bi funkcionisali bez njih.

Voditelj slučaja, mali CSR 5: Ja zaista ne znam šta je nama, u našem centru, nešto veliko supervizija izrodila (...) Mi smo svi podrška jedno drugom. Nešto i supervizoru promakne, što ne vidi, pa smo mi onda tu koji skrenemo pažnju da bi to možda ovako trebalo, osvestimo zajednički rad na nekom slučaju gde treba da se svi uključimo.

Voditelj slučaja, srednji CSR 1: Ja mislim da ovakva supervizija ne služi ničemu.

U većim centrima mišljenja su takođe različita. Pojedininim, mahom iskusnijim voditeljima slučaja supervizija ne predstavlja skoro nikakav, dok manje iskusnim, jeste nezamenjiv izvor podrške. Neki voditelji slučaja smatraju da supervizija dominantno služi ispunjavanju forme, odnosno kontroli kvaliteta u odnosu na propise, a, da bi više trebalo da doprinese osnaživanju profesionalaca.

Voditelj slučaja, srednji CSR 5: Po meni je možda dovoljna u ovom delu ovako kakvo jeste. Mislim da je okej imati nekog s kim možeš otvoreno razložiti problem, pričati, imati podršku i dati smernice za rad. Mislim da mi nešto većeg domena te supervizije možda čak sputalo svakog od nas u nekoj samostalnosti.

Voditelj slučaja, veliki CSR 2: Ona služi naravno i kontroli tog nekog dela ispunjene forme, ispunjeni zakonski tok, te neke procedure, ali treba da služi i podršci, osnaživanju profesionalnom, treba da služi i u tom nekom edukativnom smislu.

Voditelj slučaja, veliki CSR 6: Pa trebalo bi da je podrška, ali efekat je da se ne osećamo podržano.

Kada se supervizija pozitivno ocenjuje, to je zato što voditeljima slučaja obezbeđuje osećanje sigurnosti kroz podelu odgovornosti u neposrednom radu na predmetu, kao i podršku i usmeravanje u radu sa korisnicima.

Voditelj slučaja, mali CSR 2: Meni zarad moje lične sigurnosti. Ne ostavlja voditelja slučaja da ostane sam. Podeljena je donekle odgovornost, sigurniji si sam u sebe, pogotovo danas kada su slučajevi sve komplikovaniji, gde je potrebna podrška, definitivno.

Voditelj slučaja, veliki CSR 1: Korisna je u tom smislu da mogu da se oslonim na nekoga ko će biti tu kada procenim da mi treba još neko sa mnom da radi

Voditelj slučaja, veliki CSR 7: Svakako mi je korisna u toj razmeni mišljenja, pružanju podrške, oko izveštaja, oko rada sa strankama.

Pored toga, voditelji slučaja navode da se **dobra supervizija dešava u okolnostima u kojima postoje dobri odnosi, adekvatna organizacija posla i jasna podela uloga i odgovornosti**. Takođe, ističu da veliki uticaj ima i ličnost supervizora, njegovo/nejno znanje i iskustvo.

Voditelj slučaja, veliki CSR 4: Mislim da je dobra organizacija generalno ključ uspeha u većini poslova kojim se bavimo. Mi imamo rukovodioca, supervizore, supervizanti su podeljeni, zna se ko je kome supervizor, znamo kome možemo da se obratimo.

Voditelj slučaja, veliki CSR 3: Naravno i ličnost supervizora, znanje njegovo koje poseduje, iskustvo, ali prevashodno njihovo znanje.

Voditelj slučaja, mali CSR 4: Tu smo više upućeni jedni na druge kao kolege, pa se poželimo jedni drugima i prepoznamo kad je neko imao baš iscrpljujući slučaj da pitamo „je l' bi da popričaš o tome ili bi radije da ti se niko ne obraća do kraja dana”.

Predstavnici menadžmenta, nevezano od veličine centra, smatraju da je supervizija efektivna jer predstavlja važan mehanizam za praćenje kvaliteta rada koji omogućava rad bez grešaka i strukturiran proces rada u skladu sa propisima.

Direktor, mali CSR 1: Ja sam zadovoljna. Do sada nismo imali greške.

Direktor, srednji CSR 3: Svakako je poželjna i neophodna. Bojim se da bi bez nje bio otežan rad, da ne kažem da bi bio haotičan jedan sistem.

Direktor, veliki CSR 3: Generalno kad pogledam ljudi imaju supervizijsku podršku, gotovo u dovoljnoj meri. (...) Tako da mislim da smo sada došli do nivoa da bi mogli da radimo kvalitetnu superviziju kada bi imali uslove.

Ispitanici iz ove grupe navode da postoje izazovi u merenju efektivnosti supervizije, ali se njena korisnost vidi se pre svega u podršci mlađim kolegama da se što pre osamostale za rad. Pored toga, neki rukovodioci smatraju da je supervizija efektivna jer njima predstavlja oslonac u radu.

Rukovodilac, veliki CSR 5: Ne znam kroz šta sve može da se meri efektivnost, da li kroz broj pritužbi na rad, da li kroz izveštaje o radu, ne znam šta bih vam rekla...

Rukovodilac, srednji CSR 1: Kod mladih ljudi, ona je jako važna, njima je potrebno i nemaju sigurnost. Ovo je posao koji možeš da radiš dvadeset godina i da nisi siguran u svoj rad, tako da je ta podrška jako bitna, i starijima i mladima.

Rukovodilac, veliki CSR 6: Korisna je zbog to troje supervizora koji su mi bukvalno desna ruka, gde mogu da se oslonim, gde verujem, gde je to to.

Predstavnici menadžmenta, nevezano od veličine centra, smatraju da je supervizija dobra kada je zasnovana na poštovanju standarda i procedura, a doprinose joj i dobri međuljudski odnosi u kolektivu. Pored toga ističu i da kvalitet supervizije zavisi od karakteristika rukovođenja u centru odnosno, napora direktora da brine o dobrim odnosima i omogući adekvatan odnos prema superviziji.

Direktor, srednji CSR 3: Pored svih tih standarda koji su kao takvi predviđeni normativnim aktima, mi ovde imamo jedan sasvim otvoren odnos i korektan tako da to je ta neka harmonija među nama, ta koja je uslovlila da taj proces iz teorije pretvorimo u praksu.

Direktor, veliki CSR 3: Mislim da to zavisi i od međuljudskih odnosa koji su sjajni, od spremnosti da zamenimo kolege, od podrške. Nisam dozvolila da ljudi među sobom to jedni drugima zamere, nego sam preuzimala, to je moja odgovornost kao rukovodioca. Suština je očuvati relacije i uspeli smo, da ljudi jedni druge zamene, da su spremni da uskoče

Rukovodilac, veliki CSR 5: Mi smo kolektiv koji je imao sreću, nekako sticajem okolnosti i činjenica da imamo i direktorku koja ima zaista jedan ugled u socijalnoj zaštiti i da je savršen profesionalac i da nam je svima uzor, nekako smo uspevali da ti madi ljudi vrlo brzo počnu da razmišljaju na pravi način.

S obzirom na to da superviziju uglavnom doživljavaju kao vid kontrole kvaliteta i neposrednu podršku u radu, **pitanja koja se odnose na benefite supervizije za organizaciju i korisnike** izazvala su nedoumice kod svih učesnika. Odgovori se zato odnose na činjenicu da korisnicima verovatno znači to što imaju jednog voditelja slučaja koji brine o njima i osećaju se uvaženim i sigurnijim, kao i da je usluga koju voditelji sučaja verovatno kvalitetnija s obzirom na to da imaju podršku u donošenju odluka. Supervizori su takođe od strane korisnika sagledani kao mehanizam kontrole rada voditelja slučaja kojima se obraćaju kada imaju komentare i primedbe.

Supervizor, srednji CSR 1: Ne znam. Kao što rekoh, ispostaviće se da je ona najslabija tačka. (...) Možda je korisna korisnicima u tom smislu da se neko ko donosi odluke (voditelj slučaja) malo više osigurao u donošenju tih odluka.

Supervizor, srednji CSR 2: Pa ne znam stvarno da li bih mogla da imam odgovor na to pitanje - da li je bolje za korisnike. To bi onda bio jedan subjektivan osećaj. Znam samo da je za zaposlene stres, sada, neporedivno veći, u odnosu na nekadašnji timski rad, što teško da je onda dobro i u krajnjem ishodu.

Rukovodilac, srednji CSR 1: Korisnici već znaju za supervizore, traže ih kao drugo mišljenje i imaju primedbe, posebno kada su u pitanju komplikovani predmeti.

Na pitanje o efektivnosti supervizije predstavnici **donosioca odluka, stručne i akademske zajednice** navode pre svega da kvalitet supervizije varira u zavisnosti od toga gde se primenjuje, ali prepoznaju da je supervizija korisna jer stručni radnici osećaju da imaju podršku u neposrednom radu. Korisnost supervizije vidi se pre svega u podršci koju je omogućila u prelasku sa timskog na individualni način rada.

Ministarstvo: Što se samog kvaliteta supervizijske podrške tiče, moj doživljaj, sa pozicije mesta koje sam do nedavno obavljala i sada sa ovog, da je to vrlo šarenoliko i vrlo zavisi od centra za socijalni rad do centra za socijalni rad.

Akademija 2: Pa vidim da je korisna u smislu da čovek doživljava da ima podršku, ako zna da je tu iskusniji kolega. Čak i ako mu kolega ne pomaže, osećaj neke zaštite, podrške – Tako da i sama činjenica: „Znam da postoji da mogu da mu se obratim ako baš zatreba”, razumem da ljudima smanjuje nivo stresa u poslu. Druga stvar, zaista nekad kada su im teški predmeti u pitanju, oni sarađuju sa supervizorom u smislu rešavanja tih predmeta.

Republički zavod 1: Iako sam rekla da je najslabija treća komponenta, podržavajuća, ali kada radimo sa njima eksternu superviziju, onda shvatamo da voditelj slučaja negde ipak supervizora doživljava kao nekoga sa kim deli odgovornost i da mu predstavlja podršku.

Većina ispitanika iz ove grupe smatra da je supervizija kakva se sprovodi u centrima drugačija od modela po kome je zamišljena i da nije postigla očekivane efekte, a to je razvoj refleksivne prakse i kulture učenja. Ipak, iako izražavaju sumnju u njenu efektivnost smatraju pozitivnim to što je uvedena i opstala u sistemu socijalne zaštite do sada jer je to dobra osnova za njen dalji razvoj.

Pokrajinski zavod 1: Kod nas i funkcioniše zato što smo ga ubacili u sistem, ubacili smo ih u ustanovu i onda ga imamo, bar ga imamo sa imenom i prezimenom i sa radnim mestom. Ima neku težinu, on je tu, ima svoje zadatke radne, osmišljena je ta supervizija tako kako jeste, sveobuhvatna, sa tri funkcije.. U principu, ona je ipak funkcionalna, ne možemo reći da nije.

Republički zavod 3: Ono što je kod supervizije dobro je to što je još uvek nismo ubili skroz, nismo je isterali iz centra za socijalni rad. U jednom periodu je postojao rizik da se to dogodi, a ona je opstala i dalje i dobro je to što su ipak ljudi, možda ne do kraja, možda taj proces nije doveden do kraja, ali ipak, u odnosu na neke početne periode, sada shvatili da se bez supervizije ne može.

2.6. Mogućnosti za unapređenje supervizije

U odnosu na mogućnosti za unapređenje supervizije odgovori ispitanika predstavljeni su u nekoliko segmenta. U prvom delu predstavljeni su predlozi vezani za unapređenje konteksta i organizacijskog okvira u kome se supervizija odvija. U drugom, analizirani su stavovi vezano za unapređenje modela supervizije u centrima u odnosu na to da li je supervizija interna ili eksterna, dok su u trećem delu predstavljeni predlozi za unapređenje aktuelnog supervizijskog procesa. Poslednja grupa nalaza odnosi se na mapiranje potencijalnih nosioca promena, odnosno, relevantnih aktera odgovornih za unapređenje supervizije.

2.6.1. Unapređenje konteksta i organizacijskog okvira

Većina ispitanika iz centara za socijalni rad kao najznačajniju ističu potrebu za povećanjem broja zaposlenih i rasterećenje supervizora od vođenja slučaja. Ipak, pojedini ispitanici smatraju da supervizori ne treba da prestanu da rade na slučajevima, samo to treba da bude u mnogo manjem obimu.

Supervizor, veliki CSR 2: U trenutnoj situaciji, sa ovim brojem predmeta i opterećenošću voditelja slučaja, ne znam šta bi moglo. Od toga da i dalje mislim da biti supervizor i voditelj slučaja, da to ometa superviziju, da to nije dobra varijanta, to se zaista pokazalo u praksi i nije dobro, možda taj deo može da se izmeni.

Direktor, srednji CSR 2: Onda bi se mogla supervizija izdvojiti da ne radi ono što mora da se uradi u vođenju slučaja, nego ako ima dovoljan broj voditelja slučaja, ako oni rade svoj posao, onda bi se mogla izdvojiti uloga supervizora, pa bi radila manje u njihovom neposrednom vršenju posla, a više bi se bavila samom supervizijom.

Pomoćnik direktora veliki CSR 1: Za mene bi to bilo maltene isključivo bavljenje supervizijom, uz veoma mali broj predmeta, jer mislim da ipak supervizor treba da ima jedan broj svojih predmeta, ali

mного manji nego što je to sad, prosto da ne bi potpuno izašao iz uloge, ali da to bude u značajno manjem procentu i da se potpuno posveti procesu supervizije onako kako je ona već zamišljena.

Predstavnici stručne i akademske zajednice takođe smatraju da je potrebno obezbediti uslove za bolju organizaciju rada u centru za socijalni rad od broja ljudi do prostornih kapaciteta.

Akademija 2: Mislim ako imamo više ljudi i više prostora, oni se često žale na prostor. Znači u prostor u kome su trenutno, imam utisak da ne može da stane više ljudi, jer vrlo često čujem da oni u kancelariji sede troje, i onda mi pričamo tome kako će sa nekim da vode intervju, oni kažu „Ali tu mi sedi ovaj i onaj i svi me slušaju i to je nezgodno.”

Republički zavod 3: Potrebno je, pre svega, da se politika zapošljavanja otvori, odnosno da se veliki broj nepopunjenih radnih mesta popuni, jer tu smo zaista u apsurdnoj situaciji, da imamo mnogo veći broj korisnika i korisničkih grupa i opterećenja, a imamo duplo manji broj izvršilaca u odnosu na neke godine radnije, to je nužno.

Postoji i mišljenje da nije dovoljno jačanje centara za socijalni rad ljudstvom, već je potrebna reorganizacija centra za socijalni rad odnosno nadležnosti i funkcija. Predstavnici menadžmenta pored preispitivanja nadležnosti centra, predlažu i uvođenje standarda o opterećenosti voditelja slučaja.

Pokrajinski zavod 2: Po meni je potrebno da donosioci odluka jasno izdefinišu šta (rade) centri za socijalni rad, da bi onda i supervizija mogla da se postavi na svoje mesto.

Republički zavod 1: Pre svega, potrebna je drugačija organizacija centra za socijalni rad. Pa onda da razmatramo o toj nekoj užoj specijalizaciji ljudi koji bi radili na pojedinim predmetima, pa tek onda da razmišljamo o organizacionom modelu supervizije.

Rukovodilac, srednji CSR 3: Prvo da se poveća broj zaposlenih, a onda možda i da se napravi nekakva trijaža, da li baš svi poslovi koje centar dobija da radi, da li baš sve to mora da radi centar. Da se izrade napokon ti standardi koliko predmeta jedan radnik, kako to treba da funkcioniše.

2.6.2. Unapređenje modela - interna ili eksterna supervizija?

Predstavnici zavoda i akademske zajednice se slažu da je jedan od važnih preduslova za odvijanje supervizije u centru za socijalni rad to da ona ostane interna, bar u velikim centrima. Smatraju da je malim centrima potrebno je uvesti eksternu superviziju po održivom modelu, strukturirano i kontinuirano i svakako učestalije nego što to za sada rade zavodi za socijalnu zaštitu.

Republički zavod 3: Ne bih se ja lako lišavala opcije da imamo radno mesto supervizora, koliko god da je to izazovno i teško i ima niz nekih možda i negativnih strana, mislim da preovlađuje dobrobit koju to može da donese, posebno u ovakvom našem centru za socijalni rad kakav je sad.

Akademija 1: Mislim da ti treba i supervizor na radnom mestu, naravno ne u Babušnici, u Medvedi, mislim da je to besmisleno. Ali mislim da pored toga što imaš supervizora na radnom mestu kao što je centar za socijalni rad, da bi centri za socijalni rad i te kako imali dobiti od neke eksterne supervizije. Vrlo različite, čak na primer kao timska supervizija.

Pokrajinski zavod 1: Pa idealna bi bila prvo da supervizor radi samo kao supervizor. To treba celog jednog profesionalca, ne može da radi sve i svašta u centrima za socijalni rad. Možda eventualno u kombinaciji sa tim nekim eksternim supervizorom, ali to naravno, potpuno menja i koncepciju rada.

Oko sadržaja eksterne postoje različita mišljenja. Pojedini smatraju da i ona treba da bude fokusirana na stručni rad, razmatranje predmeta, refleksiju i rešavanje problema, dok drugi smatraju da bi trebalo isključivo da se bavi psihosocijalnom, odnosno podrškom u oblasti ličnog razvoja. To bi mogla da bude direktna eksterna supervizija namenjena voditeljima slučaja ili indirektna, namenjena supervizorima i usmerena ka razvoju njihovih znanja koje bi oni onda primenjivali u radu sa voditeljima slučaja.

Republički zavod 1: Okej, treba podrška psihosocijalna, ali uvek će im najviše trebati to kako da na konkretan način rade na predmetima. Dakle, jako dobro poznavanje problematike u oblasti kojoj se pruža supervizija. Sa iskustvom iz centra i recimo specijalizovani za iskustvo u nekoj oblasti rada.

Pokrajinski zavod 1: Bilo bi dobro neka kombinacija i nekog tog supervizora koji je u centru za socijalni rad i nekog eksternog supervizora čija bi uloga bila ta podržavajuća i razvojna, znači rad na sebi.

Pokrajinski zavod 2: Možda bi mogla ostati i ova supervizija koju sada radimo onako kako ih obučavamo, znači baš kako izgleda obuka, s tim da ja mislim da našim kolegama supervizorima trebala i ova terapijska supervizija. Ja mislim da bi to morala biti eksterna supervizija. Apsolutno ne mislim da treba neko iz centra za socijalni rad. Prvo nije ni dobro zbog priče koja bi se tu vodila i što bi se ljudi drugačije otvarali kada bi to bio neko sa strane.

Supervizori i menadžment, nezvezano od veličine centra, smatraju da je za unapređenje supervizijske podrške neophodno uvođenje eksterne supervizije kao dopune internoj, ili intenzivnije podrška supervizorima od strane relevantnih institucija kao što je zavod za socijalnu zaštitu.

Supervizor, srednji CSR 1: Spoljna supervizija i supervizija supervizije su dobrodošli, jer ja ovde ne gledam „sa strane“ jer bivam pozivana i da izlazim na terene, i slično.

Supervizor, veliki CSR 3: Ja bih samo uvela da bude, recimo, ta pomoć nama supervizorima malo češće. Obuke i podrške mislim da su jako korisne i da bi trebalo da ih bude što više.

Supervizor, srednji CSR 4: Možda bi trebala eksterna, ja kao interna supervizija, pa još jedan eksterni supervizor. Mislim da bi to bilo potrebno, jer kad se neko izmesti, kad neko može sa spolja da posmatra način na koji funkcioniše supervizija ovde u centru za socijalni rad i stručni rad uopšte...

Direktor, mali CSR 1: Mislim da bi bar tim putem trebali da imaju više podrške, jer oni su prepušteni sami sebi. Oni nemaju nikog stručnijeg od sebe ko bi mogao njih da posavetuje, a menjaju se i propisi, menjaju se životne okolnosti, tako da eto to mislim da je mana. Okej su ti sastanci koje oni imaju, supervizijski, ali to bi trebalo malo češće da se dešava.

Predstavnici menadžmenta, nezvezano od veličine centra, navode da bi voditeljima slučaja bila korisna eksterna supervizija usmerena na psihološku podršku, ali i eksterna supervizija u kojoj bi mogli da se obrate nekome spolja kada naiđu na izazove u radu. Kao prepreku za to da supervizori rade sa voditeljima slučaja na psihološkom osnaživanju vide to što neki voditelji slučaja ipak doživljavaju supervizore kao neku vrstu rukovodilaca.

Rukovodilac, srednji CSR 3: Mislim da bi jako dobro bilo i neka eksterna za voditelje slučaja, bar povremeno, bar jednom u tri meseca. Mislim da bi to bilo nešto što je jako korisno, nešto što će imati terapijsku komponentu. „Mi se šalimo „uzmi bromazepam“, nemaš vremena da misliš, da to razrešiš na drugi način.

Rukovodilac, veliki CSR 6: Pa moguće da je potrebna i ta psihološka supervizija, jer jesu ljudi pod stresom, stvarno budu beznačajni. Ne znam, možda mogu i da se edukuju supervizori ili opet neko treće lice sa strane da bi imao veći uticaj na voditelje, jer ih oni doživljavaju na svoj način, supervizore. Neki od voditelja slučaja supervizore doživljavaju kao šefove.

Iako smatraju da bi voditeljima slučaja bila korisna eksterna podrška i u neposrednom radu na predmetima **predstavnicima menadžmenta**, nezvano od veličine centra, izražavaju otpor prema ideji isključivo eksterne supervizije u toj oblasti, jer se to doživljava kao ulazak nekog spolja u organizaciju. Ipak, kod kompleksnijih situacija značila bi im povremena eksterna supervizija bilo kao podrška voditeljima slučaja ili kao podrška supervizorima.

Direktor, mali CSR 1: Pa ja mislim da bi možda trebalo i jedno i drugo da bude. Dobro je kad je to osoba iz centra koja će tu svakodnevno da bude, ali možda ne bi bilo loše da postoji na malo višem nivou neko ko će da ih usmerava i da im bude stalno na dohvat, jer ni oni ljudi nekad ne znaju kako da odreaguju u nekim situacijama.

Direktor, veliki CSR 2: E sad, eksterna supervizija direktno, kada je u pitanju vođenje slučaja, mislim da ne. (...) Ali da bi se razvijao supervizor i da bi njegove kompetencije stalno bile bolje, jer nismo mi rođeni kao supervizori, mislim da bi značajna bila i ta podrška spolja, eksterna supervizija supervizorima, da oni razmenjuju svoja iskustva i veštine.

Direktor, veliki CSR 3: Teško da mogu sa drugog mesta. Možda postoji i ta eksterna, možda može da postoji, možda pomogne ponekad, ali eksterna supervizija, neko mora da prati ceo proces. Vi kad imate eksternu, pa se uključi na pola..teško.

U odnosu na eksternu superviziju pojedini ispitanici smatraju da bi se ona mogla obezbediti **formiranjem regionalne mreže supervizora**, koju bi koordinirali i podržavali zavodi za socijalnu zaštitu.

Republički zavod 1: Bilo bi dobro da imaju, recimo, na regionu dostupno više supervizora.

Republički zavod 2: Ta supervizija eksterna ne mora da bude samo ovako postavljena kao zavodska. Sa druge strane, tu ulogu zavoda bih takođe postavljao na način kao što mi se čini da već postoji praksa, a to je da osamostaljujemo pojedine vešte supervizore, da sami na izvestan način samo pod našim vodstvom i našim monitoringom, rade sa grupom supervizanata po teritorijalnom principu.

Direktor, veliki CSR 3: Ne mora to da bude 50 ljudi, ne moraju to da budu ne znam kakva zapošljavanja, mogu i iz centara koji su dobri i jaki, gde imamo dobre supervizore nekako ih izdvojiti ili nagraditi. Ne znam da li formalno izdvojiti ili ostaviti u centrima da rade, ali da budu regionalni konsultanti za te i te centre, da ih stimulišu nekom simboličnom nagradom.

Na kraju, predstavnici zavoda i akademske zajednice naglašavaju da **nema idealnog modela koji bi bio jednako efikasan u svim kontekstima**, i da je potrebno pristupiti razvoju supervizije fleksibilno, u zavisnosti od toga kakav je organizacijski okvir i potrebe u samom centru za socijalni rad.

Akademija 1: Naravno, svi su bili pametni, u to vreme je izašla knjiga Marine Ajduković koja je objasnila tri modela supervizije. Onda su ljudi narednih deset godina samo pričali o tri modela supervizije... (...) Ali ne postoje samo tri modela supervizije! I šta znači idealna? Idealna ne znači model nego, idealna znači na način na koji radiš.

Republički zavod 2: Mislim da sve te postavke različitih organizacionih modela nisu betonske uspostavljene postavke, to je stvar koja treba da fluktuiira. Po meni, ona čak može u perspektivi imati i

dominantno neki pečat lokalne zajednice, lokalne samouprave u kojoj se to sve odvija. Ne mora da bude identično u Leskovcu i u Beogradu.

Republički zavod 3: Mislim isto tako da je zavod odigrao značajnu ulogu, možda ne onoliko koliko smo hteli, da priču o modelu supervizije malo takođe normalizujemo. Da model supervizije nije ništa što je nepromenljivo, da to što si izabrao jedan model, ne znači da treba doveka da se pridržavaš, da treba da budemo fleksibilni.. Što ne bi imali 6 modela?

2.6.3. Unapređenje supervizijskog procesa

U odnosu na unapređenje kvaliteta supervizijskog procesa u aktuelnim okolnostima **predstavnici menadžmenta**, bez obzira na veličinu centra, uglavnom nisu imali spremne odgovore. Iz toga se može zaključiti da im supervizija odnosno njen kvalitet nisu u fokusu. Pojedini su davali opšte odgovore u kojima se slažu da postoji prostora za unapređenje supervizije, ali ne i šta bi to konkretno moglo da bude, a slične odgovore davali su i **supervizori iz manjih centara**, koji smatraju da je dobra takva kakva jeste.

Direktor, srednji CSR 2: Ja sam htela da kažem: „Jao, Iva, ja mislim da bih ja kao direktor pokazala mnogo više interesovanja, znanja, ubedljivosti na bilo kojoj drugoj temi osim ove“.

Rukovodilac, veliki CSR 3: Ja mislim da bi mogla da se unapredi u svim segmentima, vi uvek možete da radite na tome da bude bolje, jer sve ono što radite, trudite se da radite najbolje.

Supervizor, mali CSR 1: Pa uvek ima prostora za unapređenje. E sad, u kom smislu bi mogla da se unapredi.. Ja mislim za sada da je ovako dobro. Može bolje sigurno ali ne znam kako...

Slična situacija je i sa **većinom voditelja slučaja**, nevezano od veličine centra, koji takođe nisu imali konkretne odgovore. To se može razumeti iz perspektive toga da je mlađim stručnim radnicim supervizija svakako značajna, dok ostali izražavaju izvesnu zadržku, jer ne žele da stvore utisak da kritikuju svoje supervizore ili nemaju jasne ideje.

Voditelj slučaja, veliki CSR 4: Nisam razmišljala o tome, ali za sad ne.

Voditelj slučaja, mali CSR 5: Ne znam šta da vam kažem. Da je možda neki drugi supervizor, a ne naša, ja bih možda i bila oštrija. Ovako, ona je tu nekog kog zaista respektujemo u uvažavamo i negde zbog nje smo prihvatili superviziju kao superviziju

Voditelj slučaja, mali CSR 1: Pa iskreno za sada ne. Možda kad ja budem imala malo više iskustva i videla to sa nekih drugih aspekata, pa možda bih sugerisala, a za sada ne bih menjala ništa.

Pojedini voditelji slučaja navode da im je potrebna veća dostupnost supervizora, koja bi omogućila više vremena za refleksiju i zajedničko promišljanje o kvalitetu prakse.

Voditelj slučaja, veliki CSR 7: Možda bi mogla da bude bolja kod tih kompleksnih predmeta – uključivanje konkretno na predmet u više situacija, da bude konkretno tu.

Voditelj slučaja, srednji CSR 4: Možda da onda nemamo tu superviziju podrške u tim samo problemskim situacijama, nego kada bi možda postojali neki sastanci koji bi doprineli tome da razmenimo i neke dobre stvari, nešto u čemu smo uspeli, nešto u čemu smo bili dobri...

Predstavnici stručne i akademske zajednice navode da je potrebna strukturiranija supervizija u kojoj bi supervizor mogao da se bavi razvojem voditelja slučaja. Da bi se to postiglo potrebno je osnažiti supervizore i uvesti adekvatne mehanizme kontrole.

Akademija 2: Pa ono što ključno nedostaje, ja mislim da bi bila prvo struktura, koja bi omogućila da supervizor upoznaje supervizante u smislu njihovih zaista kompetencija, znanja i veština. I da onda na osnovu toga prave zaista razvojni plan gde će i na koji način supervizanti da razviju to što im nedostaje. Znači imam utisak da taj deo edukativni, razvojni nije isplaniran, ne postoji jasan proces i plan. Samim tim ne postoji ni evaluacija, ako nisu napravili ciljeve.

Ministarstvo: Ja ne bih mnogo od ovog koncepta odstupala. Pre svega, ne znamo ni kako bi on funkcionisao u punoj meri takav kakav je zamišljen i kada bismo imali sve kapacitete, nego je to bio deo kapaciteta. Bilo bi zanimljivo videti iskustva kada funkcioniše u punom kapacitetu. Na nekoj vrsti i kontrole i praćenja ili verifikacije treba raditi, jer sve to jeste deo procesa koji može da dovede kvalitetu. Jačala bih kapacitete u smislu podrške supervizorima kroz programe obuke, kroz edukacije, neke dodatne još uslove i provere.

Akademija 1: Da sigurno treba tu da se razmisli o resursima, ali po meni su prvo resurs ljudi koji znaju da rade superviziju. I dalje nemamo ljude koji se zapravo usavršavaju u superviziji. A to je bila ključna priča, da ti postaviš da to mora, i da obrabiš ljude da to rade i da uče na tome. Da mi imamo ljude koji to rade, mogle bi se različite varijante praviti.

S obzirom na to da prepoznaju da supervizija ne obavlja funkcije vezano za razvoj ispitanici imaju različita mišljenja kako je to moguće unaprediti. Neki smatraju da je potrebno unaprediti kompetencije supervizora u oblasti pružanja psiho-socijalne podrške putem edukacija ili eksterne supervizije koju bi pružali supervizori iz različitih psihoterapijskih modaliteta. Ipak, postavlja se pitanje koliko supervizori zapravo mogu time da se bave s obzirom na fokus koji je dominantno na predmetima. Neki smatraju da dodatne edukacije nisu rešenje i da su potrebne specijalističke studije supervizije, a sa time se slažu i neki od voditelja slučaja.

Republički zavod 1: Ne znam, mislim da bi trebalo malo dopuniti znanja svih nas sa onim elementima psiho-socijalne supervizije, podrške, a ono što mi možemo da vidimo ovim načinom rada, eksternom supervizijom jeste da njima najviše nedostaju znanja upravo oko sadržaja rada na predmetima.

Akademija 2: Mogla bi da bude kombinacija i interne i eksterne, gde bi zaista dolazili na eksternu superviziju redom iz različitih modaliteta supervizori koji edukuju u psihoterapijskim školama. Znači mogli bi da imaju tri meseca, jednom mesečno superviziju iz geštalt, pa posle iz porodične, pa iz transakcione, pa iz KBT-a, gde bi supervizija možda bila podeljena u smislu malo edukacije i onda razgovor o konkretnim slučajevima na osnovu tih koncepata.

Republički zavod 3: I da bi supervizija bila bolja i onakva kakva treba, treba obučavanje supervizora da se veže za ozbiljnije programe i za studijske programe, da li u okviru redovnih ili nekih specijalističkih studija možda.

Voditelj slučaja, srednji CSR 1: Ja mislim da, za superviziju, treba da se otvori jedan smer specijalizacije, recimo, kad neko završi fakultet, ima dobar prosek, da može, posle određenog broja godina radnog staža bude supervizor.

U odnosu na sadržaj supervizije ispitanici navode i jedan praktičan predlog. Odnosi se na uvođenje specijalizovane supervizije, odnosno, specijalizaciju supervizora u odnosu na oblasti rada.

Rukovodilac, veliki CSR 1: Možda bi bilo idealno da supervizor bude „ograničen“ za samo jedno područje rada. U centrima postoji jako širok dijapazon rada. Za podršku ne treba specijalizacija, ali već u onom kontrolnom delu bi mu trebala specijalizacija, pogotovo što supervizor radi i zahtev za raspolaganje imovinom, na primer. To je usko specijalizovano područje. Ili, ne znam, nasilje u porodici.

Rukovodilac, veliki CSR 2: Supervizija bi idealna bila da je radi neko ko je usko specijalizovan za nešto i ja mislim da bi možda bilo bolje da imate supervizora koji recimo radi kada imaš predmet zlostavljanja, bar da su supervizori tako po svojim specijalizacijama angažovani ili određeni. Tako da eto, možda kada bi supervizija bila po oblastima rada – supervizor zadužen za maloletnički postupak, za razvode, za nasilje i tako.

2.6.4. Odgovornost za unapređenje supervizije

Većina ispitanika iz centara za socijalni rad smatra da je za unapređenje supervizije, ali i za ukupno stanje u sistemu najodgovornije resorno ministarstvo. Ipak, u njihovim odgovorima provejava utisak da donosioci odluka nisu toliko zainteresovani za unapređenje stanja na terenu i njihova uloga se doživljava pre kao izvor pritiska da se stvari odrade formalno kako treba, nego kao podrška ili brigu o kvalitetu rada.

Supervizor, mali CSR 3: Mislim da bi bilo bolje da imamo više vremena da se posvetimo savetodavnom radu, radu sa strankama, ali kažem vam, nemoguće ako ćemo da odradimo predmete ako treba i da ispoštujemo nekoga gore u ministarstvu. Niko nas neće pitati zašto to niste uradili, nego će tražiti neku našu odgovornost. Mislim da je sve na ministarstvu.

Rukovodilac, veliki CSR 4: Ministarstvo bi trebalo, jer oni nam daju broj sistematizovanih radnih mesta i daju mesta za prijem.

Voditelj slučaja, veliki CSR 5: Ministarstvo. Po meni ne postoji odgovorna osoba, postoji drugačiji sistem po kojem će socijalna zaštita raditi. Ne možemo dobijati dva predmeta nova dnevno i tako svaki dan.

Voditelj slučaja, veliki CSR 1: Valjda država, ministarstvo, ne znam.

Pored ministarstva, zavodi su prepoznati kao instanca koja bi trebalo da se bavi supervizijom ali to ne radi na najbolji način. Akademska zajednica je takođe prepoznata kao relevantna za unapređenje supervizije jer postoji utisak da je bila prisutna, na početku, kada se uvodio novi način rada u centre za socijalni rad, a onda se povukla.

Direktor, mali CSR 1: Pa kao i za sve u socijalnoj zaštiti, naše nadležno ministarstvo. Vidim da se Zavod za socijalnu zaštitu bavi supervizijom, onako ponajviše, mada ne verujem da oni imaju neku obavezu, oni isto to rade u okviru svojih nekih redovnih poslova.

Supervizor, veliki CSR 3: Otkud znam. Mi tokom svih supervizijskih sastanaka i ove podrške dobijamo list koji popunjavamo i uvek tu ističemo, konkretno obraćamo se i zavodu i uvek vršimo pritisak na njih da ta podrška bude češće.

Supervizor, srednji CSR 3: Mojim kolegama ne nedostaje ni volja ni želja, niti znanja, uvek uvećavamo i veštine i znanje, ali nam je potrebna institucionalna podrška od našeg ministarstva. Voleli bismo i da se akademska zajednica malo više uključi i stane iza nas. Negde akademska zajednica se povukla, ranije čini mi se da je bila mnogo aktivnija.

Supervizori i voditelji slučaja, nevezano od veličine centra, navode da su pre svega odgovorne instance iznad njih, odnosno, rukovodioci i direktori, jer su viđeni kao neko ko treba da obezbedi okvir za odvijanje supervizije. Praktično, u smislu obezbeđivanja uslova za rad i adekvatnu raspodelu posla, ali i vrednosno u smislu obezbeđivanja organizacijske kulture sa jasnim očekivanjima i smernicama.

Supervizor, mali CSR 2: Možda bi tu mogli da odigraju ulogu rukovodioci odnosno direktori. Da održe sastanak kad se uvodi supervizija da predstave to šta kako ide i kako treba da ide.

Voditelj slučaja, veliki CSR 6: Rukovodilac bi trebalo da pokrene, da daje inicijativu, da utiče da se to promeni.

Samo pojedini supervizori, voditelji slučaja i predstavnici menadžmenta odgovornost prepoznaju u sebi. Supervizori smatraju da je potrebno da se više bave procesom i planiranjem supervizije, dok voditelji slučaja prepoznaju da su i oni sami odgovorni za emocionalnu klimu u organizaciji, koja utiče na sve pa i na superviziju. Rukovodioci prepoznaju svoju ulogu u organizaciji posla i obezbeđivanju uslova za superviziju.

Supervizor, veliki CSR 4: Svako od nas, pre svega, koji radimo to. To je jedino, kad hoćemo nešto da promenimo treba početi od samoga sebe, pa će to valjda posle nekako stići i do onih koji budu odlučivali.

Voditelj slučaja, veliki CSR 6: A naravno da je i do nas, voditelja slučaja, jer nije dobro ako mi stvaramo ovako negativnu atmosferu, da smo svi non stop nezadovoljni, depresivni, stalno između sebe pričamo kako je teret na nama samima, a pritom niko od nas ne ulazi u promenu i ne pokušava nešto da promehni, a može mnogo bolje i treba da bude bolje.

Pomoćnik direktora veliki CSR 1: Ja mislim da je tu podeljena uloga, ali mislim da je menadžment centra pre svega odgovoran da proces se odvija onako kako je pravilnikom predviđeno.

Predstavnici donosioca odluka, zavoda i akademske zajednice prepoznaju značaj sopstvene uloge i navode da je važno da međusobno sarađuju kao što je važno da sarađuju sa centrima za socijalni rad. Ipak, odgovornost se najviše vidi u donosiocima odluka. Oni daju značaj superviziji kroz normativni okvir koji donose, a to predstavlja važan podsticaj, ako ne i jedini za uvođenje bilo čega u sistem kao što je sistem socijalne zaštite.

Republički zavod 1: Ne može se tu prozvati ko je odgovoran, označiti jednu stranu. Svi, ceo sistem.

Ministarstvo: To je proces, koji ne da treba da bude kontrolisan, ali treba da bude vođen, da bude umrežen i sa zavodima i zavodi sa centrima. Dakle, ministarstvo sa zavodima i centrima.

Republički zavod 3: Nužno je da donosioci odluka daju značaj superviziji koji treba da joj daju, kroz propise koje donose i koje usvajaju. Da ti supervizori rade, a da rade tako što je supervizija omogućena u sistemu. Kad kažem omogućena znači da postoje propisi i finansijska sredstva koja je podržavaju. Supervizija traži pare, ne može džabe.

Deo III

Diskusija, zaključci i preporuke

1. Diskusija

Nalazi istraživanja pokazuju da se supervizija u socijalnom radu u Republici Srbiji ne sprovodi u potpunosti u skladu sa propisanim modelom, ali da kao takva predstavlja značajan izvor podrške za stručne radnike. U traganju za odgovorima na pitanje kako je supervizija od propisanog došla do modifikovanog modela, kao i da li je i na koji način korisna stručnim radnicima analizirano je nekoliko grupa faktora.

1.1. Promene u radu centra za socijalni rad i uvođenje supervizije

Uvođenje supervizije pratio je veliki broj izazova kao produkt objektivnih okolnosti.

Ispitanici najčešće izveštavaju o dva tipa reakcija, naglašenim otporima i početnom entuzijazmu. **Otpor** se manifestovao od negodovanja do odbijanja da se prihvati novi način rada i učešća u supervizijskom procesu. Ispitanici objašnjavaju otpore strahom od promena, koji je potpuno opravdan ako se posmatra iz sistemske perspektive, koja upozorava da će sistem uvek težiti da održi homeostazu i principom povratne sprege pokušati da istisne svaku novinu koja tu homeostazu remeti (Payne, 2001; Milosavljević i Brkić, 2010; Teater, 2010). Zaposleni mogu pružati otpor promenama iz više razloga: iz osećanja nekompetentnosti, bojazni da one mogu uticati na njihovo radno mesto, izostanka želje za dodatnim stručnim usavršavanjem, osećanjem sigurnosti koje im postojeći način rada pruža (Brkić, 2010). U prilog ovoj tezi ide i činjenica da su najveći otpor izražavali iskusni stručni radnici pred penzijom, a najmanji kolege koje su tek počele da rade u centrima u vreme uvođenja promena. Kadushin i Harkness (2002) navode različita mišljenja vezano za to koliko je supervizije potrebno iskusnim radnicima i zaključuju empirijski zasnovanim stavovima više autora, kao što su Ellis i Ladany (1997) i Harkness i Hensley (1998) da je individualna supervizija generalno značajna za bolje ishode prakse socijalnog rada, kao i da je edukativna funkcija supervizije potrebna i iskusnim praktičarima (Schroffel, 1998, prema Kadushin i Harkness, 2002).

Ukidanje poznate metodologije predstavljalo je veliki stres za stručne radnike naviknute na isti pristup radu godinama unazad, a nivelisanje struka njihovim izjednačavanjem u ulozi voditelja slučaja, učinilo je da se naruši osećaj profesionalnog identiteta, istaknut u okviru kategorijalno – timskog pristupa (Branković, 2020; Jovanović, 2021). Socijalni radnici su se lakše prilagodili, jer je njihova uloga u timu i ranije bila koordinativna, dok su se ostali stručni radnici (psiholozi, pedagozi, specijalni pedagozi i andragozi) suočili sa više izazova. Supervizori posebno naglašavaju dimenziju otpora koja proizlazi iz straha od individualne odgovornosti, koju nosi vođenje slučaja i osećanju izloženosti koje su stručni radnici osetili. Prema nalazima istraživanja primetne su razlike u odnosu na iskustvo zaposlenih. Tako, supervizori navode da su iskusnij, za razliku od mlađih radnika, bili manje otvoreni da traže podršku na početku, verovatno zbog straha od preispitivanja njihovog rada i izlaganja negativnoj povratnoj informaciji. Uverenje da iskusnijim voditeljima

slučaja nije potrebna supervizija bilo je snažno i aktuelno se zadržalo. Sa druge strane, istraživanja pokazuju da je supervizija podjednako značajna iskusnim kao i manje iskusnim stručnim radnicima (Kadushin i Harkness, 2002; Tsui, 2005) posebno u organizacijama sa javnim ovlašćenjima (BASW UK, 2009, prema Branković i sar., 2018).

Druga vrsta reakcije – **početni entuzijazam** postojao je kod stručnih radnika, koji su već primećivali nedostatke timskog rada, bili otvoreni za preuzimanje individualne odgovornosti i prepoznavali benefite supervizije. U centrima u kojima su ispitanici govorili o početnom entuzijazmu došlo je do dve vrste ishoda. Jedna grupa razvila je praksu koja im je omogućila da i danas sprovode superviziju na način koji smatraju prihvatljivim ili zadovoljavajućim, jer su zadržali ideju o značaju supervizije uprkos izazovima sa kojima su se suočili. U drugom slučaju rukovodstvo je usled usložnjavanja posla primat dalo vođenju slučaja na račun supervizije. Usled toga, supervizori su došli do profesionalnog izgaranja i odustali od pokušaja da uspostave strukturirani supervizijski proces u individualnom radu sa voditeljima slučaja, kao i od pokušaja da uspostave adekvatnu grupnu superviziju. To je očekivan ishod jer je za profesionalno izgaranje karakteristično da se javlja u ranoj fazi ciklusa promene, u slučajevima kada početni entuzijazam nije podržan od strane organizacijskog konteksta da bi opstao i dao pozitivne efekte (Wonnacott, 2012).

Među **okolnostima** koje su pratile proces uvođenja vođenja slučaja i supervizije dominantan utisak je da **nije bilo dovoljno pripreme za promene**. Iako je jedan deo centara bio uključen u pilotiranje nove metodologije rada većina ispitanika izražava stav da se sve dogodilo previše brzo i "preko noći". Donosioci odluka, i predstavnici akademske zajednice i zavoda saglasni su oko svrhe promena, ali i oko toga da ona nije najjasnije iskomunicirana sa "ljudima na terenu", pa čak i sa onima koji je trebalo da ih podrže kao što su različiti sektori u nadležnom ministarstvu. Relevantni akteri su dobili osnovne obuke, pri čemu supervizori i voditelji slučaja petodnevne akreditovane, dok su rukovodioci i direktori imali samo dvodnevne seminare na kojima su se upoznavali sa novim načinom rada. Rukovodioci i direktori smatraju da informativni seminar nije bio dovoljan da bi se razumeo i adekvatno počeo primenjivati kompleksan novi način rada. Pritom, s obzirom na to da im je uspostavljanje procedura bilo primarni fokus, supervizija nije bila nešto čemu je većina njih posvećivala previše pažnje. Obuka za superviziju procenjena je kao kvalitetna i sadržajna, ali teško primenjiva u okolnostima centra za socijalni rad. Iako je izabrani model supervizije proizašao iz metodologije vođenja slučaja, praktična primena novog načina rada nije omogućila sprovođenje supervizije onako kako je zamišljena. Supervizori navode da su pokušali da rade po principima i strukturi ponuđenoj na obuci, ali su se vrlo brzo fokusirali na stručni postupak u radu voditelja slučaja.

Samo **kreiranje obuke za superviziju** bilo je specifično jer je supervizijski proces prvo propisan normativnim okvirom, a onda su zavodi dobili zadatak da na osnovu tog okvira naprave model, odnosno, sadržaj supervizije i za to su dobili podršku međunarodnih konsultanata (Jovanović, 2021). Ovakav pristup izazvao je negativne reakcije i kod samih savetnika u zavodu, koji su se zbog novine sa kojom nisu bili upoznati, a za koju su postali odgovorni, osećali izloženo i usamljeno. Ispitanici navode da su neki edukatori svoj odnos prema novom načinu rada prenosili kroz edukacije tako da su učinili da supervizori ne smeju da preispituju novi način rada i time im samo pojačali otpor. Pristup uvođenja promena od spolja jedan je od osnovnih načina uvođenja promene u sistem jer se on po prirodi svog funkcionisanja sam neće menjati (Payne, 2001). Pored toga, neka istraživanja ukazuju na to da se usled unutrašnjih otpora promene podstaknute od strane autoriteta (republičkih, lokalnih) brže ostvariti (Taylor, 1991, prema Brkić, 2016). Ipak pristup uvođenja promena od spolja ima i svoje nedostatke. Kada se model prenosi iz jedne oblasti u drugu bez prilagođavanja, može da izazove antagonizam ili zbuđenost jer modeli podrazumevaju pretpostavke koje nisu uvek prenosive između sub-kultura (Proctor, 2008) Promene su posebno izazovne kada se uvode od strane edukovanih elita i bez učešća ljudi koji treba da ih sprovode. Iako su predstavnici centara za socijalni rad bili uključeni u pilotiranje modela, pitanje je da li je to bilo u dovoljnom obimu, a svakako je očekivano

da proces promena dugo traje jer mora da istrpi prilagođavanje u primeni od strane onih koji ga zapravo primenjuju (Jovanović, 2021).

Naredni problem u procesu uvođenja promena bio je i **nedostatak adekvatne i kontinuirane podrške novom načinu rada**. Pod adekvatnom podrškom podrazumeva se individualizovan pristup u skladu sa razlikama u veličini centara i drugim specifičnostima u njihovoj organizaciji rada. Takođe, podrazumeva i kontinuiranu podršku radu supervizora. Činjenica da način rada koji se sprovodi već petnaest godina pojedini ispitanici u istraživanju i dalje nazivaju "novim" govori o tome da je proces adaptacije još uvek u toku. Predstavnici zavoda takođe prepoznaju problem nedovoljne podrške centrima i to objašnjavaju tadašnjim nedovoljnim ulaganjima u materijalne i stručne kapacitete. Smatraju da su postojala očekivanja da se novi način rada primeni svuda na isti način, te da nije bilo potrebne fleksibilnosti da se prilagodi postojećim okolnostima, što bi olakšalo uvođenje u sistem.

S obzirom na karakteristiku sistema da očuva istost i pruža otpor, da bi promena bila prihvaćena, potrebno je da akteri u sistemu prepoznaju njenu svrhu, odnosno benefite koje donosi (Wonnacott, 2012). Sistemska teorije prepoznaje dve vrste promene: promenu prvog i drugog reda. Promena prvog reda dešava se kada se u sistem unesu novine koje sistem vrlo brzo prilagodi starom načinu ponašanja. Promena drugog reda podrazumeva suštinsku promenu, odnosno promenu u ukupnom funkcionisanju i filozofiji rada (Bilson i Ross, 1999.). Način na koji su promene sprovedene u centrima za socijalni rad upućuje na to su oni još uvek u fazi promene prvog reda, jer su "stari" način rada prilagodili "novom" bez suštinskog prihvatanja principa novog načina rada i njegove svrhe usled fokusiranosti na ostvarenje forme.

Ishod ovakvog procesa, uprkos početnom entuzijazmu, a možda i zbog njega je profesionalno izgaranje supervizora i osećanje iscrpljenosti kod svih ispitanika. Najveću štetu od toga pretrpela je supervizija, jer kao što je već naglašeno, vođenje slučaja je moralo da bude sprovedeno na adekvatan način, dok je supervizija ostala u zapečku kao luksuz kojim će se baviti kada budu imali vremena i mogućnosti. U prilog tome ide činjenica da supervizori često nemaju svoje kancelarije, i da kada ih imaju smatraju da je to nešto izuzetno, što se ne podrazumeva i što ih izdvaja iz kolektiva. To nije neuobičajen način sagledavanja supervizije, jer različiti su načini na koje menadžment može da razume superviziju. *"Neki je vide kao mehanizam kontrole, a neki kao luksuzni dodatak, pre nego kao esencijalni sastojak dobre prakse"* (McKenzie, 2005: str.125, prema Beddoe i Davys, 2016). Opasnost sagledavanja supervizije kao luksuza leži u činjenici da se u iščekivanju boljih vremena kad će joj se posvetiti pažnja, propusti prilika da se iskoristi kao snažan mehanizam razvoja u sadašnjem trenutku.

Uvođenje supervizije pratili su i specifični izazovi vezani za **način izbora supervizora**. Iako su uslovi propisani (Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad, 2022, čl.29) ispitanici navode da specifični kriterijumi rukovodstva za izbor supervizora nisu bili dovoljno jasni ni primereni. Konkretno predstavljala je činjenica da u trenutku donošenja pravilnika o radu centara za socijalni rad mnogi socijalni radnici nisu imali završen fakultet već samo višu školu. To je napravilo formalni problem da budu izabrani za supervizore, iako su imali najviše iskustva. Forma je odnela primat nad suštinom, i to je kod stručnih radnika izazvalo nezadovoljstvo, jer nisu mogli da prihvate autoritet mlađih kolega kao supervizora. U centrima gde je među zaposlenima postojala saglasnost da je za supervizora izabran neko ko ima najviše iskustva, uvođenje supervizije teklo je mnogo jednostavnije.

Iako je na početku u većim centrima supervizija uvedena po standardima koji definišu broj voditelja slučaja koji jedan supervizor može da prati i supervizori su uglavnom radili samo superviziju, mere štednje uvedene 2012. dovele su do toga da sve više preuzimaju i poslove vođenja slučaja. Dvostruke uloge supervizora koji se bave i vođenjem slučaja i supervizijom ostaju izazov u većini centara za socijalni rad o čemu će biti više reči u delu koji se odnosi na supervizijski proces.

Ispitanici izveštavaju o početnim problemima, koji su proizlazili iz teškoća u razgraničavanju **uloga rukovodilaca i supervizora**, uprkos prilično jasnoj diferencijaciji koju nudi normativni okvir (Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad, 2022, čl.28,29,30). Važno je razumeti da je supervizija bila potpuna novina za većinu ljudi i da takva nije postojala u prethodnoj organizaciji, što je izazivalo i dalje izaziva zbunjenost da li je rukovodeća funkcija, koja analogno tome inkorporira i izražene uloge kontrole. Supervizori upravo izveštavaju kako su osećali veliki strah od odgovornosti zbog nove uloge za koju nisu bili dovoljno pripremljeni. Posebno ističu otpor u odnosu na kontrolnu funkciju i davanje povratne informacije, iz bojazni da će izazvati negativne reakcije kod kolega i poremetiti dobre međuljudske odnose.

Promene uvek predstavljaju izazov u organizacijama i traže vreme, praćenje i podršku, odnosno, kompetentno upravljanje (Wonnacott, 2012). Payne (2002) definiše proces upravljanja putem tri dimenzije: upravljanje sobom, upravljanje ljudima i organizacijama, i strateško upravljanje. S obzirom na kompleksnost socijalnog rada upravljanje nije nešto što bi se moglo posmatrati samo spolja, legislativom i normativnim okvirom, niti samo iznutra, rukovođenjem i supervizijom (prema Oko, 2008). Ako posmatramo upravljanje promenama u centrima za socijalni rad uvažavajući sistemsku perspektivu može se reći da su obe vrste upravljanja zakazale, i strateško i organizacijsko, a promene su se odvijale na nivou ličnog upravljanja ili snalaženja u nedovoljno jasnim i stresnim okolnostima. Organizacije kao što je centar za socijalni rad imaju formalne strukture u kojima se visoko vrednuje lična i organizacijska odgovornost i predvidivost u praćenju jasnih pravila i procedura unutar strogo definisanih procedura (Coulshed and Mullender, 2006, prema Oko, 2008). Totalna promena načina rada, procedura i pravila predstavljala ozbiljan stres na koji nije odgovoreno na adekvatnom podrškom, pa su centri nalazili sopstvene manje ili više funkcionalne načine da u vremenima promene uspostave stabilnost (Bilson i Ross, 1999).

Način na koji se sistem oporavlja od stresa i ponovo uspostavlja stabilno stanje zavisi od mogućnosti adaptacije, podrške koju dobija spolja i okolnosti u kojima nastavlja da funkcioniše u tako izmenjenom stanju (Bilson i Ross, 1999; Payne, 2001). Na osnovu izjava ispitanika može se reći da su u procesu uvođenja promena u centre za socijalni rad sile otpora bile jake i prilično usporile proces adaptacije, da je podrška spolja u velikoj meri izostala, a aktuelno stanje u sistemu socijalne zaštite ne doprinosi oporavku od stresa i funkcionalnoj adaptaciji.

1.2. Aktuelni kontekst u sistemu socijalne zaštite

Trenutno stanje u sistemu socijalne zaštite ocenjuje se od većine učesnika u istraživanju kao veoma nepovoljno. Karakterišu ga velika opterećenost stručnih radnika praćena medijskom izloženošću, negativni stavovi prema poslu, neobična organizacijska rešenja usled nedostatka kadra, izostanak sistemске podrške i neodostatak kontrole kvaliteta.

Voditelji slučaja izveštavaju o **velikoj opterećenosti i iscrpljenosti**, pa čak i rezigniranosti. Navode da se osećaju kao birokrate, a ne stručnjaci koji pružaju podršku ranjivim grupama. Slični rezultati dobijeni su i u istraživanju profesionalnog identiteta socijalnih radnika u kome je ovaj stav ilustrovan rečenicom ”ja nisam ćata” (Branković, 2022). Ovakav pristup praksi naziva se ”menadžerijalizam” i podrazumeva očekivanja da stručni rad bude visoko dokumentovan, zasnovan na formalnim procedurama i indikatorima učinka koji podstiču mehanicistički način rada, umesto kreativnosti i inovacije (Stepney, 2000, prema Oko, 2008). U socijalnoj zaštiti u Srbiji to predstavlja opasnost od vraćanja socijalnog rada unazad, na tradicionalni pristup koji podrazumeva tehničko upravljanje ličnim problemima pojedinaca sa ciljem održavanja reda,

umesto savremenog pristupa koji preispituje vrednosti na kojima je sistem socijalne zaštite uopšte zasnovan (Trbović, 2019).

Istraživanja odnosa socijalnih radnika prema poslu van naše zemlje takođe pokazuju da socijalni radnici misle da im je "posao užasan" (Jones, 2001), ali ne zato što su klijenti teški, već zato što im kontekst u kome rade otežava da zapravo rade u interesu klijenata (prema Oko, 2008). Predstavnici donosioca odluka i zavoda prepoznaju da je sistem uglavnom usmeren ka "gašenju požara" i izražavaju zabrinutost za kvalitet prakse u ovakvim okolnostima. Dodatni faktor, pored opterećenosti je medijska izloženost i veliki pritisak javnosti koji zaposleni u centrima osećaju poslednjih godina. Ove karaktersitike sistema prepoznate su u nekoliko istraživanja koja se odnose na stanje u sistemu socijalne zaštite (Branković, 2022) i koja pored navedenih prepoznaju još jedan ugrožavajući faktor, a to je osećaj fizičke nebezbednosti zaposlenih u centrima za socijalni rad (Mihajlović Babić i sar, 2019).

Stabilnost i predvidivost su ključne karakteristike organizacija u oblasti pružanja socijalnih usluga, posebno onih koje imaju javna ovlašćenja (Oko, 2008) i zato je veoma zabrinjavajuće stanje u centrima za socijalni rad u kome se rukovodioci dovijaju da obezbede elementarne uslove rada, odnosno kadrove. Takve okolnosti, pored stresa koji izazivaju zaposlenima dovode i do konfuzije u odnosu na profesionalnu ulogu u okviru organizacije, ali i zajednice kojoj bi trebalo da služe. Jedna definicija organizacije u oblasti društvene brige kaže da su njene karakteristike: rad sa ljudima koji postaju klijenti, jer se suočavaju sa nekim ličnim ili socijalnim problemima, i koji se u tom procesu menjaju na specifičan način, kao i mandat dat od strane društva da se služi interesima tih klijenata i društva u celini (Hanson, 1995., prema Oko, 2008). Može se reći da je osećaj društvenog značaja ugrožen kod stručnih radnika u centrima za socijalni rad jer na makro nivou postoji nedostatak razumevanja svrhe i značaja socijalnog rada. U istraživanju profesionalnog identiteta socijalnih radnika ispitanici to objašnjavaju društveno-političkim kontekstom u kome su vrednosti socijalnog rada nepriznate i samim tim i profesija postaje vidljiva samo kada omane u svojoj ulozi "čuvara mira", i to se odnosi i na širu javnost ali i na nadležna ministarstva čija podrška često izostaje (Branković, 2022).

Sledeća karakteristika aktuelnog konteksta odnosi na **nedostatak sistemske podrške i kontrole kvaliteta rada**. Nadzor nad stručnim radom, kao važan segment kontrole kvaliteta stručnog rada nikad nije u celosti zaživeo u sistemu socijalne zaštite, uprkos korektnom normativnom okviru koji ga definiše kada su centri za socijalni rad u pitanju, jer relevantne institucije nemaju dovoljno kapaciteta (Zekavica, 2016; Jovanović, 2021). Pored toga, činjenica da je ministarstvo nadležno za socijalnu zaštitu razdvojeno na dva predstavlja dodatni problem, jer se preklapaju nadležnosti, pa zaposleni u centrima nisu sigurni kome treba da se obrate za podršku, navode da se osećaju kao da su prepušteni sami sebi ili ostavljeni na cedilu. Komunikacija od strane donosilaca odluka, odnosno reakcija donosioca odluka se dešava uglavnom u kriznim situacijama putem disciplinskih postupaka ili smena rukovodstva. Zato ne iznenađuje što izveštavaju da se osećaju usamljeno, izolovano i napušteno.

Iz perspektive sistemskog modela Pincus-a i Minahan-a (1973) ovakva situacija oslikava očigledan problem u komunikaciji između elemenata sistema, koji se odnose na odustvo saradnje i neslaganje. Neslaganje u većem ili manjem obimu može se rešavati određenim intervencijama (Pincus i Minahan, 1973, prema Milosavljević i Brkić, 2010) i bilo bi očekivano da ovakva vrsta interakcije postoji između donosilaca odluka i centara za socijalni rad. Ipak, stiče se utisak da je u slučaju komunikacije između donosioca odluka i centara za socijalni rad prisutno odsustvo saradnje, koje se zabrinjavajuće s obzirom na to da su to sistemi koji su međuzavisni i njihovo funkcionisanje je nemoguće bez intenzivne dvosmerne interakcije.

Pored kadrovskih ispitanici izveštavaju o **izazovima koji proizlaze iz organizacije stručnog rada i primene vođenja slučaja**. I dalje se govori o neophodnosti prilagođavanja pristupa organizacionom kontekstu, izazovu različitih profesija u istoj ulozi, nemogućnosti specijalizacije zbog vođenja slučaja, teškoćama u određivanju opterećenja voditelja slučaja. Iako timski rad i specijalizacija voditelja slučaja nisu

zabranjeni novom organizacijom rada (Žegarac, 2015; Jovanović, 2021), ovakvo razumevanje i dalje opstaje, čak dominira među predstavnicima centara za socijalni rad, nezavisno od pozicije na kojoj se nalaze. To se s jedne strane može objasniti, opterećenjem voditelja slučaja koje ih onemogućava da učestvuju u timskom radu, mimo situacija koje su propisane normativnim okvirom, i rade na svom stručnom usavršavanju. S druge strane, ovakva situacija potencijalno ukazuje na neadekvatnu i rigidnu organizaciju posla od strane rukovodstva, koja je vođenje slučaja bukvalno shvatila kao pristup u kome "jedan stručni radnik sam radi sve" i koja ne omogućava dovoljno vremena za timski rad i ne podstiče specijalizaciju stručnih radnika.

Na kraju, u odnosu na bliski istorijski kontekst važno je spomenuti **funkcionisanje tokom pandemije**, koje nije bilo u fokusu istraživanja, ali jeste postavljeno kao pitanje svim učesnicima. Interesantno je da učesnici nisu sami spominjali pandemiju i izazove sa kojima su se suočavali i utisak je da je globalna kriza spolja zapravo samo potvrdila osećaj koji profesionalci u centrima za socijalni rad inače imaju, da su pod stalnim pritiskom i da moraju da rešavaju stvari nad kojima nemaju potpunu kontrolu i za koje nemaju dovoljno kapaciteta. Ovakvu organizacijsku kulturu neki autori nazivaju "vođenom krizom" i navode da nije neuobičajena za socijalne službe, a karakteriše je velika užurbanost i brzo rešavanje problema pre nego što novi talas izazova zapljusne. U takvoj kulturi, supervizija nije prioritet, i često često otkazuje zbog nekih važnijih stvari (Hawkins i Shohet, 2012). Neki ispitanici su čak izveštavali o tome kako su zapravo tokom perioda karantina uspevali da se organizuju bolje nego inače jer su imali slobodu da se organizuju onako kako smatraju da treba. Ovaj podatak je značajan jer autonomija u radu obezbeđuje osećaj kontrole nad ishodima svog rada, a to predstavlja jedan od preduslova zadovoljstva poslom i prevencije profesionalnog izgaranja (Cox i Steiner, 2013; Branković, 2022).

Predstavnici manjih centara iz udaljenih i nepristupačnijih delova Srbije takođe nisu navodili probleme u radu tokom pandemije, ali jesu govorili o osećanju usamljenosti, koje je nemogućnost povezivanja s kolegama napravila usled uvođenja online načina komunikacije. I podatak da ispitanici ocenjuju online način komunikacije krajnje negativno je iznenađujuć, jer je to nova vrsta ekonomičnog povezivanja koja nudi brojne benefite za unapređenje prakse, a svakako će biti imperativ poslovanja u budućnosti (Jovanović, 2021).

Zastupljenost supervizije kao mehanizam za praćenje kvaliteta na nivou čitavog sistema socijalne zaštite nije dovoljna, sa čime su saglasni svi učesnici. Iako se većina slaže oko njenog značaja, može se reći da supervizija nije prepoznata kao prioritet i nije u fokusu donosilaca odluka. **Supervizija nije dovoljno standardizovana** kada su centri za socijalni rad u pitanju, jer osim osnovnog okvira, odnosno faza koje supervizor mora da prati tokom rada voditelja slučaja nijedan drugi aspekt supervizije nije detaljnije određen. Nije definisano kako se organizuje supervizijski proces ukoliko supervizor obavlja i poslove vođenja slučaja, koji su specifični uslovi za obavljanje supervizije, koliko individualne, a koliko grupne supervizije je neophodno da imaju stručni radnici. Na primer, u Sjedinjenim Američkim Državama socijalnim radnicima u procesu licenciranja potrebno je 100 sati supervizije u periodu od dve godine, od čega 50 sati može da bude grupna supervizija (American Association of State Social Work Boards 1997, prema Kadushin i Harkness, 2002). Ovakva vrsta standarda bila bi korisna za unapređenje supervizije jer u formalizovanom i preopterećenom kontekstu kakav je sistem socijalne zaštite, sve što nije formalno propisano zapravo se i ne sprovodi.

Pored toga, kada su drugi pružaoci usluga u pitanju u normativnom okviru koji ih uređuje supervizija je prepoznata samo kao jedan od vidova stručne podrške (Pravilnik o bližim uslovima i standardima za pružanje usluga socijalne zaštite, 2019, čl.20). O odnosu donosilaca odluka prema superviziji govori i činjenica da je predstavnik ministarstva nadležnog za nadzor nad stručnim radom ljubazno odbio poziv da učestvuje u ovom istraživanju i uputio nas na Republički zavod za socijalnu zaštitu, *"jer oni mnogo bolje od nas poznaju i prate supervizijski proces"*.

Iako je prepoznaju standardi za obrazovanje socijalnih radnika (Žegarac, 2016b) **supervizija je prisutna tek na master studijama**. U fokusu ovog istraživanja bili su samo fakulteti koji obrazuju socijalne radnike, te nema informacija o tome da li se i kako supervizija spominje na drugim fakultetima koji obrazuju kadrove koji rade u socijalnoj zaštiti (psiholozi, pedagozi, specijalni pedagozi i andragozi). Ipak, ako je sudeći po načinu adaptacije ostalih struka, osim socijalnih radnika, na vođenje slučaja, može se pretpostaviti da svršeni studenti pomagačkih profesija ne izlaze sa opsežnim znanjima o sistemu socijalne zaštite generalno, a posebno ne o superviziji.

U odnosu na stručno usavršavanje, ispitanici iz zavoda navode da nakon što su akreditovali osnovnu obuku za supervizore nisu radili njeno revidiranje, niti su kreirali nove napredne programe obuke. Iako trenutno postoji još nekoliko programa obuke za supervizore, njihov mali broj se objašnjava činjenicom da **supervizija nije "ni dovoljno atraktivna niti dovoljno komercijalna" da bi se autori bavili tom vrstom edukacije**. Tržišni, a ne stručni princip dominira u oblasti stručnog usavršavanja u socijalnoj zaštiti, a to udruženo sa prioritizovanjem forme zbog obaveze licenciranja stručnih radnika u odnosu na suštinu koja bi podrazumevala razvoj specifičnih znanja i veština potrebnih za obavljanje posla, predstavlja ozbiljan rizik za stvarni razvoj kompetencija ne samo supervizora, nego svih stručnih radnika.

Na kraju, može se reći da se aktuelni kontekst u kome se supervizija odvija nalazi u stanju perpetualne krize sa kratkim intervalima predaha. Kriza je bila dominantna u periodu uvođenja novog načina rada centara za socijalni rad, što iz sistemske perspektive jeste očekivano jer svaka novina uvodi sistem u stanje neravnoteže. Ipak, ponovo se aktivirala vrlo brzo nakon toga, kada je došlo do zabrane zapošljavanja i promene političkih struktura na nivou države koje su uslovile nove mere i pristupe radu u kombinaciji sa porastom broja korisnika. Supervizija predstavlja mehanizam za očuvanje kvaliteta i organizacijski razvoj, ali u sistemu koji se kontinuirano nalazi u krizi, opstala je samo prva dimenzija – briga za očuvanje kvaliteta. Organizacijski razvoj nije u fokusu rukovodstva, pa ni supervizije, jer razvoj se ne dešava usred krize, dolazi posle nje, ukoliko postoje kapaciteti da se iz kriznog perioda nešto nauči putem refleksije i strukturirane evaluacije procesa (Shulman, 2010). Da bi razvoj bio konzistentan i održiv mora se preispitati, ali s obzirom na to da se temeljna evaluacija reformi sistema socijalne zaštite nikada nije dogodila (Jovanović, 2021) stanje u centrima za socijalni rad je sasvim očekivano, kao i pozicija supervizije.

1.3. Dominantni narativi u organizacijskoj kulturi

U odnosu na **dominantne narative** koji oblikuju praksu u centrima za socijalni rad, pa posledično i superviziju, prvi je veoma **velika zasićenost problemom**, koji je jedna ispitanica definisala kao *"jao kultura"*. Karakteristike ovog narativa su visok nivo pesimizma, osećaj potpune bespomoćnosti, defetizma i otvorenog izražavanje namere da se promeni karijera i napusti sistem socijalne zaštite. Seligman (1975) je ovakvo stanje svesti nazvao naučenom bespomoćnošću koja se dešava onda kada pojedinci razviju stav da nemaju nikakvog uticaja jer ne vide vezu između sopstvenog delanja i ishoda, odnosno, nemaju kontrolu nad situacijama (prema Teater, 2010). Preferirani narativ stručnih radnika da su nemoćni, da realizuju svrhu svog rada nastaje usled silnih neuspešnih pokušaja rešenja problema sa kojima se i oni i njihovi korisnici suočavaju u kontinuiranoj borbi sa sistemskim društvenim teškoćama (Trbović, 2019). S obzirom na okolnosti u kojima se socijalni rad u Srbiji odvija nije neobično što se ovakav način razmišljanja razvio kod profesionalaca, ali je svakako zabrinjavajuć s obzirom na principe savremenog socijalnog rada i njegovu društvenu ulogu u zastupanja ranjivih grupa (Brkić, 2010). To nas dovodi do važnog pitanja: kako će se osnaživanjem, kao neizostavnim pristupom u socijalnom radu baviti stručni radnici koji se i sami ne osećaju osnaženo (Urbanc, 2007) ili kao što je nedavno istraživanje pokazalo čak i fizički nebezbedno (Mihajlović Babić i sar, 2019)?

Problem sa pritiskom koji zaposleni u centrima za socijalni rad osećaju dodatno se komplikuje na konkretnom primeru opterećenja voditelja slučaja, jer rukovodioci izražavaju stav da je nemoguće odrediti težinu predmeta i tu se može prepoznati **narativ "ne verujem u brojeve i statistiku"**. Ovaj narativ je veoma opasan, jer praksa zasnovana na dokazima omogućava prevazilaženje distance, koja postoji između teorije i prakse i predstavlja konstitutivni element kritičkog mišljenja i etičkog postupanja, ključnih elemenata u procesu donošenja odluka fokusiranihna klijenata (Gambrill, 2005).

Otpori istraživanjima, brojevima i generalno praksi zasnovanoj na dokazima nisu karakteristični samo za stručne radnike u oblasti socijalnog rada, čak ni samo za naše podneblje. Istraživanje koje se bavilo razumevanjem u kojoj meri se dokazi iz istraživanja koriste u socijalnom radu u Velikoj Britaniji pokazalo je da zaposleni u socijalnoj zaštiti nemaju naviku da se informišu o rezultatima istraživanja iz više razloga: smatraju da to nema uticaja na njihov rad, teško im je da pronađu relevantna istraživanja, bilo zato što im nisu dostupna u organizacijama ili ne znaju na koji način da ih traže, nemaju dovoljno vremena, i na kraju, smatraju da su druge stvari važnije za praksu (Walter, Nutley, Percy-Smith, McNeish, 2004). Neke od dodatnih zamerki koje profesionalci izražavaju prema pristupu zasnovanom na dokazima reflektuju se u sledećim tvrdnjama: ne uvažava iskustvo praktičara, ignoriše vrednosti i preferencije klijenata, daje gotova rešenja za kompleksne probleme, ograničen je na rezultate kliničkih istraživanja, ishodi nisu objektivni i teško su merljivi, klijenti ne žele ili ne mogu biti informisani i uključeni, ograničava autonomiju profesionalaca ili nije usklađen sa postojećom politikom zaštite ili procedurama organizacije (Gambrill, 2005).

Iako je kvantifikovati složenu praksu socijalnog rada i socijalne zaštite rizičan pristup jer potencijalno vodi dehumanizaciji i veštačkom pojednostavljivanju, suprotna krajnost koja se ogleda u stavu da je socijalni rad mistična aktivnost za koju se rađaš i koju na osnovu tih "ljudskih talenata" obavljaš je podjednako opasna, jer vodi urušavanju standarda i deprofesionalizaciji struke (Branković, 2022).

Problemu nedovoljnog uvažavanja značaja prakse zasnovane na dokazima u socijalnoj zaštiti ispitanici dodaju još jedan element, a to je uticaj politike, koji se ogleda u stavu "ako se brojevi ne uklapaju u strategiju, menjaju se brojevi, a ne strategija" i predstavlja **narativ "veži konja gde ti gazda kaže"**. Uticaj politike nije neočekivan, ali ispitanici ne govore o njemu u smislu uticaja normativnog okvira i strategija socijalne politike na mere socijalne zaštite ili pristupe u radu, već o njegovoj vrlo banalnoj formi, putem izbora rukovodstva i supervizora. Što je još više zabrinjavajuće, izveštavaju o uticaju politike putem pritiska na stručne radnike da donose odluke u konkretnim slučajevima. Ipak, iako su veoma nezadovoljni zbog nedostatka autonomije u odlučivanju kod stručnih radnika može se primetiti sklonost ka autoritarnosti koja se ogleda u načinu na koji govore o rukovodiocima i donosiocima odluka i činjenici da se u odlučivanju pre svega poštuje hijerarhija, a tek onda standardi struke i profesionalno iskustvo (Branković, 2022).

Pretraživana literatura na temu uticaja politike na socijalni uglavnom se odnose na podatke o uticaju normativnog okvira ili očekivanja koja društveno ekonomski kontekst i kretanja pred njega stavljaju (Beddoe i Davys, 2016), ali i o političkom angažmanu samih socijalnih radnika (Grey, Van Rooyen, Reenie, Gaha, 2002). Druga tema je vrlo zanimljiva jer govori u prilog odustajanju od ideje da profesionalci koji se bave pružanjem podrške moraju biti neutralni, odnosno apolitični. Ideja o neutralnim pomagačima dosta se promenila jer savremeni socijalni rad zahteva snažnu vrednosnu bazu i zastupanje prava korisnika uprkos često represivnim ili diskriminativnim karakteristikama sistema (Brkić, 2010). Ipak, politički stavovi i zastupanje su očigledno veliki izazov za socijalne radnike i druge stručne radnike u sistemu socijalne zaštite Srbije, jer ne samo da ne mogu da se suprotstave sistemu kad je nepravedan, već su i sami pod njegovim direktnim uticajem, bilo u smislu zapošljavanja ili kada donose odluke u radu sa korisnicima, nekad i uprkos svom profesionalnom sudu (Branković, 2022).

Sledeći narativ **"u se i u svoje kljuse"** odnosi se na **veoma visoko vrednovanje bliskih međuljudskih odnosa u kolektivu** i dominira u svim aspektima, od odnosa između kolega do

komunikacije sa drugim sistemima u procesu pružanja podrške korisnicima. Ovakav pristup poslu može predstavljati značajan resurs, jer neformalna komunikacija između kolega predstavlja značajan resurs u smislu podrške i edukacije (Kadushin i Harkness, 2002). Ipak, nosi i rizike o kojima i sami ispitanici izveštavaju kada navode problem sa davanjem povratne informacije kolegi da se ne bi narušili dobri međuljudski odnosi ili nemogućnost uvođenja sistema kažnjavanja i nagrađivanja da se neko ne bi osetio isključeno. Posebno problematično kod ovakvog pristupa praksi je što vodi ozbiljnom riziku od neadekvatnog reagovanja u situacijama kada su prava korisnika narušena, usled prividne profesionalne solidarnosti, što je u suprotnosti sa unutrašnjim zastupanjem (Brkić, 2010).

Sa prethodnim je direktno povezan i sledeći narativ koji se odnosi na **snalaženje, odnosno, "dovijanje"** i koji se takođe prepoznaje u svim oblastima: u radu s korisnicima, saradnji sa drugim sistemima, kadrovskoj politici, u oblasti stručnog usavršavanja. Iako je razmišljanje "van kutije" veoma važno za iznalaženje rešenja u složenim situacijama sa kojima se stručni radnici suočavaju u svom radu, dominacija ovakvog narativa potencijalno je vrlo rizična za stručni rad, jer ga vraća na pomaganje mimo institucionalnog okvira i na taj način ugrožava njegovu profesionalnu osnovu (Branković, 2022).

Pristup u kome privatno nadjačava profesionalno je čest u vremenima krize, odnosno, u situacijama koje su nepredvidive i dvosmislene, kada formalni kanali ne nude dovoljno informacija ili resursa (Kadushin i Harkness, 2002). Posebno je rizičan za realizaciju supervizije, jer jako emotivno obojeni odnosi ugrožavaju objektivnost u procenama i odlukama, onemogućavaju davanje i primanje povratne informacije i konfrontaciju, odnosno, konstruktivno sučeljavanje mišljenja, koje je veoma važno za ostvarivanje edukativne funkcije supervizije (Bezić, 2007). To može biti razlog što neki voditelji slučaja nemaju poverenje u procenu svojih supervizora ili navode da ne uključuju supervizore u donošenje nekih odluka, da ih ne bi zamarali. Pritom, iako primarno usmerena ka negovanju profesionalne solidarnosti, ovakva organizacijska kultura može da dovede do svoje suprotnosti i isključivanja, odnosno uskraćivanja podrške onim stručnim radnicima, koji nisu prihvaćeni u uže neformalne grupe unutar kolektiva i nemaju dobre odnose sa kolegama (Branković, 2022). Na kraju, tu je i ozbiljan rizik koji se može javiti kada neformalna pravila koja dolaze iz organizacijske kulture nadjačaju zvanične vrednosti i principe (Okro, 2008), a odnosi se na tendenciju da centar za socijalni rad, baveći se svojim procesima umesto korisnicima, počne da se "ponaša" kao zatvoreni sistem u odnosu na druge sisteme sa kojima ima obavezu da sarađuje i na taj način ugrozi ostvarivanje najboljih interesa korisnika, koje je u obavezi da obezbeđuje.

Na kraju, neophodno je spomenuti i narativ **"pokrivanja papirima"**. On ukazuje na organizacijsku kulturu ispunjenu strahom i predstavlja ozbiljan rizik za kvalitet stručnog rada. Strah od greške je veoma prisutan kod ispitanika jer na pitanje o propustima u radu ispitanici navode da toga nema, da je skoro nemoguće u složenoj praksi kakva je u centru za socijalni rad. U strahu od greške fokus se stavlja na formu pre nego na suštinu. Wonnacott (2012) ovakvu kulturu naziva "kulturom okrivljavanja" jer je karakteriše strah od greške usled sistemskih pritisaka sa viših hijerarhijskih nivoa u sistemu sa preteranim normiranjem, upravo usled tendencije da se greške ne prave. Ovakva kultura predstavlja ozbiljan rizik za samopouzdanje praktičara, ali i potencijalno učenje i razvoj (Wonnacott, 2012).

Izbegavanje razgovora o izazovima i greškama može se posmatrati i kao odraz kvaliteta komunikacije u kolektivu. Ovakve prepreke u organizacijskoj komunikaciji Latting (1991) objašnjava konfliktom lojalnosti usled pripadanja različitim grupama ili potrebom za samozaštitom (prema Kadushin i Harkness, 2002). Voditelji slučaja ne žele da dele informacije koje će diskreditovati njihove kolege ili klijente sa kojima se identifikuju (Pine, Warsh, and Malluccio 1998, prema Kadushin i Harkness, 2002), dok supervizori možda izražavaju nespremnost da dele sa rukovodstvom svoje kritičke procene nekog dela organizacijskog procesa jer u tom kontekstu moraju da nastave da rade (Boettcher 1998, prema Kadushin i Harkness, 2002). Dakle, s obzirom na to da nemaju utisak da na bilo koji način mogu da utiču na procese u organizaciji, iznalaze

alternativna rešenja. Jedno od njih je "preskakanje" supervizora u situacijama kada su nezadovoljni njegovim sugestijama i odlazak direktno rukovodiocu. Suprotnost ovom narativu bilo bi zauzimanje za sebe ili asertivnost što pored proaktivnog stava koji je neophodan da bi se zaštitili interesi korisnika i organizacije, predstavlja i jednu od ključnih karakteristika brige o sebi i prevencije profesionalnog izgaranja (Cox i Steiner, 2013)

Imajući u vidu navedene karakteristike organizacijskog konteksta u centru za socijalni rad i dominantnih narativa, koji su iz njega proizašli, ne iznenađuje tendencija "guranja pod tepih" koju stručni radnici ispoljavaju kada su greške i propusti u pitanju. Ova kratkoročna rešenja predstavlja izbegavajuću strategiju prevladavanja koja na organizacijskom nivou može da dovede do opadanja kvaliteta prakse, a na individualnom dovodi do povećavanja stresa i rizik od profesionalnog izgaranja (Cox i Steiner, 2013).

1.4. Supervizijska kultura u centru za socijalni rad

U centru za socijalni rad ne postoje interne procedure za superviziju. Ona se obavlja u skladu sa normativnim okvirom (Zakon o socijalnoj zaštiti, 2022, čl. 141; Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad, 2022, čl. 29, 30), koji je kao što je već navedeno veoma uopšteno određuje. To kao rezultat pre svega ima **nepostojanje detaljnijih kriterijuma za izbor i procenu kvaliteta rada supervizora**. Ispitanici u istraživanju navode da ne znaju kako se biraju supervizori i da taj izbor uglavnom zavisi od volje ili odluke direktora, nekad čak i nezvezano za postojanje formalnih uslova kao što je završena obuka za supervizore. Voditelji slučaja kao razlog za to što nisu upoznati sa kriterijumima za izbor supervizora navode to što nisu zainteresovani da budu supervizori. Smatraju posao supervizora napornim, administrativnim i bez kontakta sa korisnicima. Predstavnici menadžmenta iz većih centara prepoznaju da stručni radnici nisu motivisani da preuzmu ulogu supervizora i smatraju da nastaje jer nemaju dovoljno načina da stimulišu supervizore.

Kada je **praćenje kvaliteta supervizije** u pitanju, predstavnici zavoda navode da se može raditi na osnovu programa obuke koji nudi strukturu supervizijskog procesa, ali se nisu upuštali u taj poduhvat jer su svesni da se supervizija ne odvija na način na koji je predstavljen na obuci. Rukovodioci i direktori nisu ni razmišljali o načinima za interno praćenje kvaliteta supervizije, zato što za to nemaju jasne kriterijume, kao i zbog činjenice da formalno praćenje rada u centrima za socijalni rad nema dobru reputaciju.

Jedina **podrška koju supervizori imaju na raspolaganju** je eksterna i dolazi od strane zavoda za socijalnu zaštitu i o njoj postoje različiti stavovi. Zavodi rade na osnovu dva različita modela. Kod Republičkog zavoda za socijalnu zaštitu fokus je na pružanju podrške u neposrednom radu na predmetima. Pokrajinski zavod radi po principu okruglog stola, odnosno, organizuje predavanja sa diskusijom, a izbor tema prepušta supervizorima, pri čemu sadržaj varira od opštih tema do specifičnih problema u radu sa korisnicima. Supervizori navode da su im sastanci sa zavodima korisni, zbog podrške koju dobijaju. Posebno ističu korisnost razmene iskustava sa kolegama, kao i praktičnu komponentu izraženu u prikupljanju bodova neophodnih za obnovu licence. Rukovodioci i direktori su upoznati sa sadržajem sastanaka u zavodima i smatraju ih značajnim vidom podrške, ali u zavisnosti od usmerenja podrške, smatraju da bi supervizorima u njihovim centrima bila korisna i podrška koju pruža drugi zavod. Predstavnici donosioca odluka, zavoda i akademske zajednice, saglasni su da podrška koju supervizori dobijaju nije dovoljna, ali je trenutno jedino moguća zbog nedovoljnih kapaciteta zavoda.

Obezbeđivanje internog praćenja i podrške supervizorima je važan preduslov za uspostavljanje supervizijske kulture u organizaciji (Wonnacott, 2012). Takođe, predstavlja vid uvažavanja značaja supervizije

kao integralnog, ali odvojenog i specifičnog aspekta prakse stručnog rada, odnosno, vođenja slučaja (Tsui, 2005). Način na koji se supervizija tretira u okviru organizacije rada u centru ukazuje da se ona ne razlikuje od samog vođenja slučaja i zato je njena uloga dominantno svedena na praćenje kvaliteta stručnog postupka i podršku radu na predmetima.

Kompetencije aktuelnih supervizora su procenjene kao odlične od većine aktera iz centara za socijalni rad jer su svi procenjeni kao veoma iskusni praktičari u oblasti socijalnog rada. Na pitanje koje kompetencije supervizori imaju rukovodioci i voditelji slučaja navode opšta znanja i veštine ili svojstva ličnosti. Retko prepoznaju specifične veštine potrebne za supervizijski proces kao što su iskustveno učenje ili refleksija. Voditeljima slučaja je ključno važno da supervizor ima dovoljno iskustva u stručnom radu, kao i ume da im pomogne u neposrednom radu sa korisnicima, da su empatični i saradnički orijentisani.

Supervizori navode da su se u ovaj proces upustili bez prethodnih specifičnih iskustava i pohađanja osnovne obuke. Manjina je završila edukaciju iz određenog psihoterapijskog pravca, najčešće sistemske porodične terapije. Samo jedan predstavnik menadžmenta iz većeg centra kao princip za izbor supervizora naveo je neophodnost edukaciju iz nekog psihoterapijskog pravca bar dve godine, što govori u prilog tome da se psihoterapijske veštine, odnosno, veštine psihološke podrške ne percipiraju kao relevantne za superviziju.

Svoje kompetencije većina supervizora, nevezano od veličine centra, procenjuje kao solidne jer su uglavnom iskusni profesionalci u socijalnom radu. Smatraju da su im izvesna dodatna znanja potrebna da bi ih unapredili, ali ne navode koja. Na pitanje kako se osećaju u ulozi supervizora odgovori variraju, od onih koji se osećaju kao "pravi čovek na pravom mestu", do onih koji izražavaju zamor i osećanje nemoći zbog generalne situacije u sistemu koja se reflektuje i na centar. Supervizori koji sumnjaju u svoje kompetencije, razlog pronalaze u nedostatku kriterijuma na osnovu kojih o bi ih procenili.

Pojedini supervizori iz manjih centara nisu još uvek sigurni u sopstvenu ulogu jer ona sadrži dosta očekivanja iz oblasti rukovođenja. Takođe, izražavaju neprihvatanje sopstvene uloge jer su postavljeni zato što nije bilo druge osobe, a ne zato što su smatrali da treba da obavljaju taj posao.

Odnos prema stručnom usavršavanju je važan aspekt organizacijske, a posebno supervizijske kulture. Planiranju stručnog usavršavanja u centrima za socijalni rad prilazi se uglavnom formalno, jer je propisano Zakonom o socijalnoj zaštiti (2022). Stručni radnici pohađaju edukacije u zavisnosti od ponude na tržištu, sa primarnim ciljem prikupljanja bodova za obnovu licence. Voditelji slučaja su zadovoljni organizacijom stručnog usavršavanja u smislu prikupljanja bodova, ali smatraju da edukacija nema dovoljno ili nema onih koje su njima potrebne. Najvažniji nalaz odnosi se na činjenicu da supervizija u većini centara nema veze sa stručnim usavršavanjem, u smislu identifikacije nedostajućih znanja i planiranju potrebnih edukacija. Posebno u većim centrima, stručno usavršavanje je u nadležnosti rukovodioca, direktora ili pomoćnika direktora za tu oblast. U manjim centrima supervizori su ti koji se bave stručnim usavršavanjem, ali na način da vode evidenciju o tome ko od voditelja slučaja ima koliko bodova u procesu licenciranja ili obnove licence.

Sistem nagrađivanja i sankcionisanja je još jedan aspekt organizacije rada, koji je značajan za superviziju, ali ne postoji u centrima za socijalni rad uprkos tome što je obavezan prema Zakonu o socijalnoj zaštiti (2022). Ispitanici smatraju da bi takav sistem trebalo da postoji, posebno kada je nagrađivanje u pitanju jer bi to motivisalo zaposlene, ali nijedan centar koji je učestvovao u istraživanju nema uspostavljen formalni mehanizam. Mogući razlozi za to leže u sistematizaciji radnih mesta, koja u centrima za socijalni rad ne omogućava napredovanje, osim na pozicije supervizora i rukovodioca odeljenja. Sa druge strane, većina ispitanika ne prepoznaje supervizijske poslove kao profesionalno napredovanje i ističu da oni to ne žele. Usled nedostatka formalnih mehanizama, direktori centara stimulišu zaposlene, uglavnom tako što im daju

slobodne dane, ali i to ne rade po zaslugi nego svima, jer strahuju da bi u suprotnom narušili međuljudske odnose u kolektivu. Sankcionisanje se ne dešava u organizaciji, već izuzetno i to od strane eksternih autoriteta kao što je nadležno ministarstvo, pokrajinski sekretarijat i Etički odbor Komore socijalne zaštite. Iako su nadležni za inspekciju i nadzor, te time i sankcionisanje, ispitanici iz redova donosioca odluka slažu se kolegama iz centara da u socijalnoj zaštiti nema većih, grešaka "bar ne namernih", kao i da materijalno nagrađivanje nije potrebno, već je dovoljna pozitivna povratna informacija o učinku. U prilog tome Herzberg, Mausner i Snyderman (1959) navode da su osećanje postignuća i odgovornosti dva najveća izbora zadovoljstva poslom. Ipak, ne sme se zanemariti značaj adekvatne zarade i nagrađivanja kao način za povećanje zadovoljstva poslom i uspešnije prevladavanje stresa, kao ni temeljne evaluacije radnog učinka u kao načina za obezbeđivanje pravednog i efektivnog procesa sankcionisanja (Kadushin i Harkness, 2002). Navedeni autori pišu o sistemima u kojima je supervizija menadžerska uloga, koja ima formalnu odgovornost za nagrađivanje i sankcionisanje stručnih radnika. U centrima za socijalni rad ona to nije, ali supervizor ipak ima obavezu da "obavesti rukovodstvo u slučajevima neprofesionalnog, nezakonitog i nekompetentnog ponašanja voditelja slučaja" (Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad, 2022, čl.30). Da bi to mogao, supervizor mora da ima uspostavljen sistem za praćenje rada voditelja slučaja. Uslov za to je da u centrima za socijalni rad postoji uspostavljen sistem kažnjavanja i nagrađivanja kao odgovor na eventualno uočene propuste ili primere dobre prakse.

Odnos između relevantnih aktera voditelja slučaja, supervizora i rukovodilaca procenjen je uglavnom kao kvalitetan, saradnički i neformalan, što se uklapa u narativ dobrih međuljudskih odnosa kao ključnog principa na kome je zasnovan rad u centru za socijalni rad. Ovo je posebno naglašeno u manjim centrima gde se zaposleni ponašaju kao deo tima sa ulogama koje su samo formalno podeljene.

Direktorima u manjim centrima supervizori su veoma značajni jer predstavljaju zamenu za rukovodiocima službi koje oni zbog broja zaposlenih nemaju. U većim centrima hijerarhija je jasnije definisana i odnosi između supervizora i rukovodioca variraju od veoma bliskih i saradničkih do distanciranih i formalnih. Činjenica da rukovodstvo doživljava superviziju kao svoju "produženu ruku" u velikoj meri određuje svrhu i sadržaj supervizije i čini je fokusiranom na ono što je uglavnom važno rukovodiocima, a to je usaglašenost sa procedurama (Oko, 2008; Wonnacott, 2012).

Odnosi između voditelja slučaja i supervizora su u manjim centrima uglavnom neformalni i saradnički, osim u slučaju mlađih kolega gde je mentorska uloga supervizora preovlađujuća. Većina supervizora se dobro oseća u ovoj ulozi i stiče se utisak da se supervizija u centrima vrlo često pretvara u mentorstvo, iako mentor može biti svaki stručni radnik sa određenim godinama iskustva. Mentorstvo je takođe jedan od mehanizama sticanja bodova za obnovu licence. Iako može predstavljati deo supervizijskog posla, mentorstvo ima drugačiju ulogu u organizaciji, drugačije ciljeve i aktivnosti, i treba ga razdvojiti od supervizije kada god je to moguće (Kadushin i Harkness, 2002).

U većim centrima mogu se prepoznati razlike u kvalitetu odnosa između voditelja slučaja i supervizora. Zadovoljni voditelji slučaja izveštavaju o dostupnim supervizorima pored kojih se osećaju podržano u neposrednom radu i slobodno da izraze sumnje i nesigurnosti. Nezadovoljni voditelji slučaja nerado govore o razlozima svog nezadovoljstva. Oni, kao što je ranije navedeno ne dovode u pitanje kompetencije supervizora kada je stručni rad u pitanju, ali se iz njihovih odgovora može zaključiti da su im supervizori nedovoljno dostupni, direktivni, nefleksibilni i fokusirani na formalne aspekte posla. Većina istraživanja o zadovoljstvu supervizijom pokazuje slične rezultate. Dostupnost je važan faktor kvaliteta supervizije jer po sebi predstavlja izvor podrške i olakšanja, a u korelaciji je sa nivoom percipirane korisnosti supervizijskog odnosa (Shulman, 1982; prema Kadushin i Harkness, 2002).

Supervizori razlike u odnosima objašnjavaju iskustvom voditelja slučaja, pri čemu je saradnja uglavnom bolja sa manje iskusnim kolegama. Ističu postojanje negativnih stavova, mahom starijih voditelja

slučaja prema superviziji, koji opstaju od njenog uvođenja. Interesantno je da predstavnici menadžmenta nisu upućeni u ove razlike, koje postoje u odnosima supervizora i voditelja slučaja jer svi navode da su izuzetno zadovoljni saradnjom, što samo potvrđuje da im kvalitet supervizije nije u fokusu interesovanja.

Supervizijski autoritet procenjivan je na osnovu pitanja "Šta se dešava u slučajevima neslaganja između voditelja slučaja i supervizora?". Ispitanicima je bilo veoma izazovno da superviziju uopšte povežu sa pozicijom autoriteta, koji se uglavnom isključivo vezuje za funkciju direktora. Rukovodioci i direktori su adrese na kojima se razrešavaju eventualni sporovi između supervizora i voditelja slučaja, jer supervizori predstavljaju autoritet samo u radu sa stručnim radnicima sa manjim iskustvom.

Za razumevanje supervizije veoma je važna hijerarhijska pozicija supervizora jer ona određuje njen značaj i ulogu u organizacijskom kontekstu. Po većini autora iz zemalja u kojima se primenjuje trofunkcionalni model, što je slučaj i u Srbiji, supervizija predstavlja vrstu srednjeg menadžmenta. Supervizor je odgovoran za ishode rada zaposlenih u neposrednom radu sa korisnicima i u tom smislu odgovara administrativnom rukovodstvu u organizaciji (Tsui, 2005; Kadushin i Harkness, 2002). Ipak, supervizija u centrima za socijalni rad nema administrativne karakteristike, koje ima u drugim sličnim modelima jer na primer, supervizor nije odgovoran za odabir i regrutaciju zaposlenih, niti za organizaciju posla i raspodelu predmeta (Kadushin i Harkness, 2002).

Supervizorima je teško da govore o svom autoritetu, jer ga i oni vezuju za rukovodstvo. Takođe, iz njihovih odgovora se zaključuje da pojam autoriteta ima i negativan prizvuk, jer se vezuje za sujetu, dominaciju i autoritarnost. Ovo je čest problem u sprovođenju supervizijskog autoriteta, jer iako su autoritet, moć i kontrola funkcionalno neophodni za postizanje organizacijskih ciljeva, često se mešaju sa pojmovima prestiža, superiornosti, inferiornosti, dominacije i submisivnosti (Kadushin i Harkness, 2002).

Neki direktori prepoznaju nespremnost supervizora da se postave kao autoritet i to objašnjavaju izbegavanjem odgovornosti koja proizlazi iz opšteg stanja u centrima za socijalni rad, atmosfere straha u kojoj rade i osećanja izloženosti zbog medijskih napada. Nespremnost supervizora da koriste svoj autoritet može se objasniti činjenicom da je rigorozna primena moći i autoriteta suprotna osnovnim vrednostima socijalnog rada, ali i činjenicom da je moć supervizora relativna jer stručni radnici rade na slučajevima koji su kompleksni: sa više mogućih ishoda, nestandardizovani, difuzni, neizvesni, nepredvidivi i visoko individualizovani tako da nekad zaista nema jednog pravog rešenja (Kadushin i Harkness, 2002).

Supervizijski autoritet u socijalnom radu je delikatna tema jer efektivni socijalni rad zavisi od harmoničnih odnosa u timu. Odgovornost, a ne potčinjavanje autoritetu je princip koji vodi praksu socijalnog rada i zato autoritet nije tema koja se često proučava (Munson, 1976, 2002; Tsui, 2001, prema Tsui, 2005). Ipak, supervizija predstavlja hijerarhijski drugačiju poziciju i supervizori se u njenom preuzimanju mogu osećati usamljeno, jer više ne pripadaju grupi kolega sa kojom su do sada radili, a s druge strane ne pripadaju u potpunosti ni nivou rukovodstva (Tsui, 2005). Nespremnost da govore o supervizijskom autoritetu može predstavljati težnju da supervizori u centrima za socijalni rad izraze pripadnost grupi voditelja slučaja, pre nego menadžmentu.

1.5. Karakteristike supervizijskog procesa

Vezano za organizaciju posla u centru za socijalni rad istraživanje je pokazalo da se većina **supervizora nalazi u dvostrukim ulogama**, voditelja slučaja i supervizora. Stavovi po ovom pitanju su različiti, pa većina rukovodilaca iz manjih centara smatra da supervizori i treba da rade vođenje slučaja. Sa

ovim stavovima se slažu i direktori nekih većih centara koji su se za ovaj pristup odlučili od samog početka, verujući da će na taj način supervizori ostati u materiji.

Izazovi koji se u ovakvom pristupu javljaju odnose se na **teškoće u razdvajanju uloga**. Supervizori su nekim voditeljima slučaja i članovi tima. Analogno tome i sami se nalaze u poziciji supervizanata. Dvostruke uloge supervizora nisu neobične u modelu kakav se primenjuje u centrima za socijalni rad, ali je jasno definisanje uloga potrebno kako bi supervizori očuvali adekvatan supervizijski fokus. Kadushin i Harkness (2002) upozoravaju da ukoliko je supervizor primarno fokusiran na kvalitet prakse i ne uspeva da napravi psihološki prelaz iz stručnog radnika u supervizora, postoji rizik da izgubi fokus na supervizanta i njegovo ili njeno učenje. Dajući prioritet isključivo potrebama korisnika, supervizor postaje previše zastrašen od grešaka koje supervizant može da napravi, postaje previše direktivan ili kontrolišući i tako postaje "više čuvar nego vodič" (Kadushin i Harkness, 2002: str.197). To određenje prilično tačno opisuje većinu supervizora u centrima za socijalni rad. S obzirom na nedostatak vremena, kao i s obzirom na to da je samo administrativni deo supervizije propisan (Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad, 2022, čl 29,30), taj aspekt supervizije dominira, pri čemu se ostatak vremena supervizora odvaja za vođenje slučaja. Upravo na to upućuju predstavnici zavoda i naglašavaju neophodnost sandarda o superviziji, odnosno, redefinisanja minimalnog supervizijskog procesa i ishoda, kako bi se vreme za obavljanje supervizije adekvatnije razumelo i planiralo.

U tom kontekstu važno je razmotriti i iskustvo jednog većeg centra u kome su supervizori od početka radili i na vođenju slučaja, jer su procenili da će tako lakše proći kroz proces adaptacije na novi način rada, a onda su i kasnije zadržali taj pristup. Interesantno je da ispitanici iz tog centra izražavaju veće zadovoljstvo kvalitetom supervizije nego u centrima u kojima su supervizori prvo radili samo superviziju, pa onda prešli i na vođenje slučaja. To upućuje na preispitivanje dominantne ideje da je neophodno da supervizori rade samo superviziju. Iako postoje i drugi faktori kao što je broj zaposlenih i kompetencije supervizora, na primeru ovog centra može se pretpostaviti da ukoliko se supervizijski proces adekvatno uspostavi, tako da se od početka racionalno raspodeli vreme za superviziju i vođenje slučaja, onda to ne mora da predstavlja rizik za dostupnost supervizora. U slučajevima gde je supervizorima "dodavano" vođenje slučaja, jer je kao prioritet nametnuto rešavanje predmeta, supervizija je logično stavljena u drugi plan.

U odnosu na **formu supervizije** u centrima za socijalni rad primenjuje se uglavnom individualni pristup u u zavisnosti od potreba voditelja slučaja i složenosti predmeta. Važno je naglasiti da je u pitanju pristup koji podrazumeva rad jednog supervizora sa jednim voditeljem slučaja, ali se ne može definisati kao individualna supervizija. Razlika je zasnovana na razumevanju da individualna supervizija, pored monitoringa i podrške u radu na predmetima, podrazumeva i strukturiran rad na razvoju znanja i veština voditelja slučaja (Tsui, 2005; Kadushin i Harkness, 2002; Branković i sar. 2018), a to supervizija u centru ne sadrži, o čemu će biti reči nešto kasnije.

Grupna supervizija se ne primenjuje ni u jednom centru. Kod ispitanika postoje različita razumevanja šta zapravo ona podrazumeva, pri čemu većina timske sastanke izjednačava sa grupnom supervizijom. Kada su interni modeli supervizije u pitanju grupne, diskusije o predmetima se često mešaju sa supervizijom. Iako su veoma značajne za kritičko promišljanje o slučajevima i predstavljaju značajan izvor podrške unutar tima one nisu isto što i grupna supervizija (Wonnacott, 2012). Timske konsultacije podrazumevaju da su članovi tima međusobno povezani zajedničkim zadatkom, saradnjom i procesom rada u kome je ključni cilj rešavanje problema, odnosno, donošenje odluke u najboljem interesu klijenta. Grupna supervizija ne podrazumeva rad na konkretnom slučaju, već grupnu refleksiju o problemima i izazovima koji se mogu dešavati u radu na različitim slučajevima tako da razmena unutar grupe može pomoći svim učesnicima putem generalizacije. Pored učenja, grupna supervizija je fokusirana i na proces i kao takva treba da doprinese usaglašavanju

stručnih pristupa, vrednosti stavova i kodeksa prakse, kao i da omogući bolju komunikaciju i saradnju među stručnjacima (Branković i sar., 2018).

Predstavnici menadžmenta ne prave razlike između formi supervizije, što još jednom govori o njihovom interesovanju za supervizijski proces generalno.

Supervizijski proces nije strukturiran odnosno planiran, već se odvija *ad hoc* u skladu sa dinamikom rada na predmetu. Fokus je dominantno na praćenju stručnog postupka i problemima sa kojima se voditelji slučaja suočavaju u neposrednom radu sa korisnicima. Iako su interakcije između supervizora i voditelja slučaja u centrima za socijalni rad skoro svakodnevne, većina voditelja slučaja smatra da bi im značilo da supervizori budu dostupniji. To je važno jer su učestalost i dostupnost supervizije su važne karakteristike supervizijskog procesa koje utiču na razvoj i kvalitet supervizijskog odnosa (Tsui, 2005).

Sa stanovišta strukturiranost supervizije Wonnacott (2012), navodi četiri tipa u odnosu na to da li su susreti formalni ili neformalni, odnosno planirani ili *ad hoc*. Formalne planirane sesije nude predvidivost, konzistentnost i redovnost i vrlo verovatno će doprineti boljem odnosu između supervizora i supervizanta. Formalni povremeni sastanci su takođe značajni jer omogućavaju informisanje o fazama rada ili nakon iznenadnih dešavanja na predmetima. Pored toga još postoje planirani neformalni kontakti, koji se dešavaju za stolom supervizanta ili preko telefona i *ad hoc* susreti na hodniku u kojima se obavi površna razmena o dešavanjima (Wonnacott, 2012).

Sastanci u centrima za socijalni rad se retko zakazuju. Najčešće se dešavaju na inicijativu voditelja slučaja, ili izuzetno supervizora ukoliko je kompleksniji predmet ili je potrebno proveriti poštovanje rokova. Supervizijski sastanci su veoma značajni jer podrazumevaju vreme posvećeno specifičnom stručnom radniku, njegovim dilemama i razmišljanjima o kojima se ne može razgovarati usput ili pred drugima. Trajanje sastanaka nije definisano i iako može delovati kao tehničko pitanje Brown i Bourne (1996) navode da je važno da bude jasno određeno i da se to pravilo poštuje, jer omogućava supervizantima da se osećaju sigurno i prijatno. Iako je u određivanju učestalosti, pa i trajanja sastanaka važno uzeti u obzir više faktora, od potreba supervizanta do karakteristika organizacijskog konteksta može se reći da je optimalno trajanje individualne sesije sat i petnaest minuta bar jednom mesečno za iskusne dok će manje iskusnim stručnim radnicima biti potrebno i češće (Payne, 1994, prema Tsui, 2005).

Supervizijski proces u centru za socijalni rad uglavnom varira između planiranih neformalnih kontakata i *ad hoc* neformalnih konverzacija, dok se formalni planirani sastanci organizuju retko uglavnom sa manje iskusnim stručnim radnicima u procesu uvođenja u posao. Planirani neformalni kontakti, iako korisni voditeljima slučaja, jer omogućavaju neku vrstu provere rada sa supervizorom, predstavljaju rizik da se problemi vezani za slučaj nedovoljno prodiskutuju ili da supervizant ne dobije dovoljno podrške. *Ad hoc* neformalna supervizija je posebno rizična s obzirom na to da ugrožava zaštitu podataka korisnika (ukoliko se odvija pred drugima), značajno skraćuje vreme za refleksiju i analizu, te može voditi pogrešnim odlukama (Wonnacott, 2012).

Supervizori ne prave **individualne planove rada** ili ih prave samo formalno, a njihova svrha nije prepoznata od većine učesnika u istraživanju. Strukturiraniji proces postoji kada supervizor radi mentorski sa voditeljima slučaja početnicima., Supervizija generalno počinje tako što neko postane supervizor, nekad obavi razgovore sa voditeljima slučaja u kojima im predstavi svoj način rada, a nekad čak ni to. Supervizori smatraju da bi im značilo da proces bude strukturiraniji, ali da je u ovim okolnostima to nemoguće jer nemaju dovoljno vremena.

Među autorima u oblasti supervizije postoji saglasnost da supervizija mora da bude zasnovana na planu ili ugovoru (Munson, 1993; Tsui, 2005; Hawkins i Shohet, 2012; Wonnacott, 2012; Carroll, 2014) iako nivo do koga je potrebno planiranje može da varira. Planiranje procesa ima za cilj definisanje očekivanja,

granica, i ciljeva supervizijskog procesa (Tsui, 2005), odnosno, kreiranje bezbednog prostora za učenje koji podrazumeva poverenje i poštovanje, procenu kompetencija supervizanta, iskustvo i edukativne potrebe, kao i jasna pravila za održavanje supervizijskih sastanaka u skladu sa ciljevima učenja supervitanta (Powell, 1993, prema Tsui, 2005). Supervizijski ugovori su značajni jer ukazuju na ozbiljnost aktivnosti, predstavljaju dobar model partnerskog ponašanja, čine jasnim uloge i odgovornosti, nude jasnoću vezano za autoritet i odgovornost, kreiraju bazu za razvoj supervizijskog odnosa (Morrison, 2005, prema Wonnacott, 2012). Formalnost ovog procesa se dovodi u pitanje od strane nekih utora koji navode da dogovor o superviziji može da bude i verbalan ukoliko je to organizacijski ili kulturološki bliže učesnicima u procesu ali mora da postoji (Tsui, 2005). Pregovaranje se često navodi kao jedna od faza u procesu dogovaranja supervizijskog procesa (Tsui, 2005; Hawkins i Shohet, 2012; Wonnacott, 2012) ali Munson (1993) podseća da na razliku u moći između supervizora i supervizanta, koja suštinski umanjuje pregovaračku moć supervizanta i može ga demotivisati da se upušta u bilo kakve pregovore. Ono što smatra značajnijim od pregovaranja je pridržavanje stavki u ugovoru, posebno od strane supervizora kako oni ne bi postali formalnost i umanjili poverenje supervizanta u supervizijski proces (Munson, 1993).

Specifična **evidencija o superviziji** ne postoji, već se pod njom podrazumevaju beleške prilikom praćenja rada voditelja slučaja. Supervizori prema formalnom beleženju izražavaju otpor, posebno kada je u pitanju negativna povratna informacija, iz prethodno navedenog straha da će narušiti međuljudske odnose. Beleženje u supervizijskom procesu je značajno jer omogućuje praćenje procesa, ali i praćenje napretka voditelja slučaja (Branković i sar, 2018). Neki autori preporučuju beleženje za vreme supervizijskog sastanka od obe strane i zatim upoređivanje beležaka, kao i pisanje refleksija o susretu od strane superviziranog nakon sesije (Tsui, 2005). Jasno je da je ovakav standard prakse previsok za način na koji se supervizija u centrima za socijalni rad odvija, ali je takođe važno da o superviziji postoji evidencija i dokumentacija, jer se u suprotnom a svodi na još jedan glas u timskom procesu odlučivanja. To predstavlja rizik za gubljenje specifičnosti supervizije u centru, s obzirom na to da nalazi pokazuju da je stručni radnici vrlo često i doživljavaju samo kao zamenu za timski rad.

Planovi i evidencija supervizora su značajni zbog obaveze supervizora da piše **godišnje izveštaje o napretku voditelja slučaja** (Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad, 2022, čl.30), za koje većina supervizora tvrdi da radi. O sadržaju izveštaja govore uopšteno, neki sadrže evidenciju o obukama koje su voditelji slučaja pohađali. Osim što podrazumevaju ispunjavanje obaveze propisane normativnim okvirom i što služe praćenju bodova za licencu, druga svrha izveštaja ostaje nejasna.

Izveštaji supervizora trebalo bi da imaju svrhu predstavljanja i dokumentovanja supervizijskog procesa zasnovanih na evaluaciji odnosno proceni razvoja voditelja slučaja i kvaliteta supervizijskog procesa (Branković i sar, 2018). Evaluacija je značajna za sve aktere u supervizijskom procesu, dakle, za stručne radnike, supervizore, rukovodstvo, ali i za korisnike. Supervizorima izveštavanje služi kako bi pratili razvoj voditelja slučaja, procenili korisnost supervizijskog procesa i kako bi ga unapredili. Voditeljima slučaja izveštaji nude uvid u sopstveni napredak, kako bi imali osećaj procesne promene i postignuća. Rukovodstvu izveštaji služe da bi na osnovu njih proverili ne samo da li su zaposleni i dalje dobri za organizaciju već i da li je organizacija još uvek dovoljno dobra za njih i kvalitet stručnog rada ili su potrebne neke promene (Kadushin i Harkness, 2002).

S obzirom na to da se stručno usavršavanje odvija po principu ponude, pre nego po principu potreba, te da ne postoji sistem nagrađivanja i kažnjavanja, rukovodstvo ne prepoznaje svrhu izveštaja supervizora. Ne prepoznaje je ni većina supervizora ni voditelji slučaja. Ipak, postoje retki izuzeci, odnosno, supervizori koji zaista pišu izveštaje i daju ih na uvid voditeljima slučaja i oni ističu da je to korisno jer im je pokazalo da *"supervizor prati njihov rad i da ih poznaje"*.

Sadržaj supervizije dominantno čine problemi u neposrednom radu sa korisnicima ili u procesu pružanja podrške korisnicima. Učešće supervizora varira u zavisnosti od težine problema, potreba, odnosno motivacije voditelja slučaja da učestvuje u superviziji, ali i od toga kako supervizori doživljavaju svoju ulogu i koliko vremena imaju za obavljanje supervizije zbog sopstvenih obaveza kada su uložili voditelja slučaja. Većina supervizora prati sve faze stručnog postupka, najaktivniji su u fazi procene, dok se kod kompleksnijih slučajeva (razvodi, poveravanja dece, postupci pred sudom ili teškoće u međusektorskoj saradnji) uključuju i u fazi planiranja i donošenja odluka. Neki supervizori, posebno sa manje iskusnim radnicima, imaju mnogo veće učešće u radu na predmetima, od toga da obavljaju zajedničke intervjuje do odlaska na teren. S druge strane, sa pojedinim, mahom iskusnijim stručnim radnicima, supervizija se svodi na formalni pregled dokumentacije ili samo potpisivanje bez bilo kakvog učešća supervizora.

Slične podatke pokazuju i istraživanja supervizije (Tsui, 2005) i stiče se utisak da u tom procesu ima dosta nedoslednosti i različitih pristupa superviziji, koji variraju od kako je jedan od ispitanika naveo *”sveprisutnog do nevidljivog supervizora”*.

Predstavnici menadžmenta u istraživanju takođe navode dilemu koja se odnosi na određivanje prave mere učešća supervizora u stručnom radu. Voditelji slučaja navode da im znači da imaju na koga da se oslone u radu, ali da bi im prijala i veća autonomija u donošenju odluka, posebno kada imaju dovoljno iskustva i po njihovom mišljenju znanja da donesu odluku u najboljem interesu korisnika. Supervizori takođe smatraju da iskusni voditelji slučaja treba da imaju poslednju reč u predmetima na kojima rade, odnosno, sa korisnicima koje oni sami najbolje poznaju. To otvara drugo pitanje, koje se odnosi na odgovornost u radu voditelja slučaja – čija je zapravo odgovornost za ishode rada na predmetu?

U sličnim modelima, supervizor nema obavezu da prati svaku fazu stručnog postupka voditelja slučaja već supervizira predmete na osnovu onoga što mu stručni radnik predstavi (Kadushin i Harkness, 2002). Na taj način omogućava se uvid u rad, ali obezbeđuje i autonomija stručnjacima. Odgovornost je velika tema u vođenju slučaja i njeno detaljno razmatranje prevazilazi okvire ovog istraživanja. Ipak, na ovu temu istraživanje jeste pokazalo da postojeći model sa velikim učešćem supervizora u svim fazama stručnog postupka nije odgovarajući za sve voditelje slučaja i da ga je potrebno revidirati kako bi pored toga što predstavlja adekvatan mehanizam kontrole i podrške predstavljao i ekonomičan način za ostvarivanje svih funkcija supervizije. Potpuni uvid u rad svih voditelja slučaja problematičan je jer zavisi od mere u kojoj supervizor ima ili češće nema mogućnost da neposredno isprati proces rada u svakom konkretnom slučaju (Kadushin i Harkness, 2002), a jasno je da supervizor u okolnostima kakve su aktuelno u centru za socijalni rad takav uvid nema.

Na kraju, na karakteristike supervizije utiču i spoljašnji preduslovi za njeno odvijanje kao što su organizacijske pretpostavke među kojima je i prostor za odvijanje supervizije (Branković i sar, 2018). U manjim centrima supervizori nemaju svoje kancelarije, što je očekivano zbog nedostatka prostora. Međutim, slična je situacija i u većim centrima, pri čemu se supervizori koji imaju svoje kancelarije često pravdaju ili kao da se izvinjavaju. Većina rukovodilaca i direktora ne vidi problem u tome što supervizori nemaju svoje kancelarije, ali neki prepoznaju da to može da bude otežavajuća okolnost za supervizijski proces. Iako deluje kao tehnički detalj odvojen i bezbedan fizički kontekst za odvijanje supervizije je veoma važan jer utiče na atmosferu diskusije, omogućava privatnost i koncentraciju, i sprečava prekidanje. Prostor koji se opredeljuje za superviziju praktično ilustruje odnos menadžmenta prema superviziji (Tsui, 2005).

Supervizija u centrima za socijalni rad, u odnosu na normativni okvir i sadržaj akreditovanog programa obuke, zamišljena je kao visoko strukturiran pristup u radu sa stručnim radnicima u kome supervizori kreiraju godišnje individualne razvojne planove za supervizante, vode i prate supervizijski proces na osnovu individualne i grupne supervizije i izveštavaju o napretku voditelja slučaja na osnovu tog procesa (Branković i sar, 2018). Istraživanje je pokazalo da je ovakav pristup teško održiv u aktuelnim okolnostima

centra za socijalni rad i da ga je potrebno preispitati i prilagoditi okolnostima, potrebama zaposlenih ali i principima dobre supervizijske prakse koja će omogućiti ostvarivanje njene suštine u potpunosti, a ne samo delimično kako je sada slučaj.

1.6. Razumevanje svrhe, ciljeva i funkcija supervizije

Ispitanici iz centara za socijalni rad imaju **relativnu saglasnost oko toga šta je svrha supervizije.**

Menadžment centara svrhu supervizije vidi u povećanju efektivnosti u radu i praćenju kvaliteta stručnog postupka. Kao takva, u većim centrima supervizija je viđena kao neophodna, dok u manjim centrima gde su svi uključeni u rad na predmetima supervizija predstavlja samo neku vrstu završnice i finalne provere. Supervizija se takođe prepoznaje i kao podrška voditeljima slučaja u neposrednom radu, a samo jedna ispitanica među rukovodiocima navela je da je svrha supervizije refleksija nad stručnim radom i napredovanje voditelja slučaja.

Voditelji slučaja i supervizori vide je slično kao predstavnici menadžmenta, samo obrnutim redosledom. Oni smatraju da je ključna svrha supervizije da im pomogne u neposrednom radu, a onda da omogući kontrolu kvaliteta. Neki od njih prepoznaju značaj supervizije u oblasti refleksije i učenja, ali ključna svrha jeste konkretna pomoć. Samo jedna supervizorka navela je da je svrha supervizije unapređenje rada sa korisnicima.

Većina ispitanika iz centara za socijalni rad smatra da **supervizija u velikoj meri ispunjava svoju svrhu**, dok se predstavnici zavoda, akademske zajednice i donosioci odluka ne slažu u potpunosti. Oni vide širu sliku svrhe supervizije, od neposredne podrške u radu, preko kontrole, do prevencije profesionalnog izgaranja, profesionalnog rasta i razvoja, i smatraju da supervizija ostvaruje samo onaj segment koji se odnosi na neposrednu podršku u radu.

Na razumevanje svrhe supervizije u određenom kontekstu utiču organizacijski ciljevi, struktura, pravila i procedure, kontekst za pružanje usluga i organizacijska kultura (Tsui, 2005). Ciljevi organizacije sa javnim ovlašćenjima, kakva je centar za socijalni rad usmereni, su ka poštovanju zakonskog okvira za pružanje usluga i procedura i zato nije iznenađujuće što se svrha supervizije sagledava u tom smislu od strane skoro svih zaposlenih (Kadushin i Harkness, 2002; Tsui, 2005).

Ipak, nije dobro kada se svrha supervizije isključivo tako definiše, jer se onda njen razvojni i edukativni aspekt stavljaju potpuno u drugi plan. To se može objasniti specifičnim stanjem koje vlada u u centrima za socijalni rad iz pespektive Maslovljeve teorije motivacije (Maslow, 1943). S obzirom na to da većina ispitanika izražava osećaj da jedva izlaze na kraj sa obimom posla, da se osećaju iscrpljeno, pa čak i fizički nebezbedno, deluje kao da je da je čitav sistem, kao i većina pojedinaca u njemu zaglavljena u pokušaju da obezbedi elementarnu sigurnost i nema kapaciteta da teži razvoju i samoostvarivanju. Iako deluje odgovarajuće, rizik od razumevanja faze u kojoj se supervizija nalazi na ovaj način leži u opravdavanju postojećeg stanja i negiranju onih glasova koji upućuju na mogućnost da supervizija bude više od administrativne podrške u radu. Naime, iako je Maslovljeva teorija predstavljena u obliku piramide između ostalog da bi bila jasnija, ne može se reći da potrebe na višem stupnju prestaju da postoje sve dok se ne zadovolje potrebe tzv "nižeg reda". Dakle, potrebe za učenjem i psihološkom podrškom su svakako tu, iako se ne prepoznaju kao ključne kada se o svrsi supervizije priča, jer su zapostavljene usled sistemskog fokusa na rešavanje problema i preživljavanja. O tome svedoče iskazi ispitanika o funkcijama supervizije i o korisnosti supervizije.

Administrativna funkcija se doživljava kao vođenje evidencije oko poslova supervizije, ali je neki povezuju i sa praćenjem rada voditelja slučaja, što suštinski i jesu dva ključne oblasti. Naime, administrativna funkcija se različito definiše. Tako, Munson (1993) razmatrajući karakteristike kliničke supervizije administrativnu funkciju definiše kao vođenje evidencije o superviziji (Munson, 1993), dok je drugi autori vide u nizu aktivnosti srednjeg menadžmenta koje uključuju upravljanje ljudskim resursima, obimom posla i organizacijskom kulturom (Kadushin i Harkness, 2002; Tsui, 2005). Zanimljivo je da učesnici u istraživanju ne prepoznaju u velikoj meri praćenje rada voditelja slučaja kao administrativnu, već kao podržavajuću funkciju i to upućuje na značaj koji neposredna podrška u radu ima za njih i tesnoj povezanosti između ova dva važna aspekta supervizije.

Edukativnu funkciju ispitanici često izostavljaju iz nabiranja funkcija supervizije, između ostalog jer je povezuju sa edukacijama namenjenim prikupljanju bodova za licenciranje i poslovima oko obezbeđivanja obuka kojima se suštinski u svim centrima bavi rukovodstvo. Ovaj podatak je zabrinjavajuć jer uprkos izazovima sa kojima se savremeni socijalni rad pa i supervizija suočava usled fokusa na efektivnost, rokove i procedure i čestu dominaciju administrativne funkcije, edukativna uloga supervizije predstavlja njen integrativni deo i bez nje se ne može ni govoriti o superviziji (Robinson, 1936; Munson, 1993; Tsui, 2005; Kadushin i Harkness, 2002; Wonnacott, 2012; Carroll, 2014; Hawkins i Shohet, 2012; Beddoe i Davys, 2016). Istraživanja pokazuju da je upravo razvoj supervizanta ono što predstavlja najvažniji faktor zadovoljstva u superviziji i kod supervizora i kod supervizanata (Kadushin, 1974; 1990), pri čemu je važno naglasiti da se to odnosi na edukativnu funkciju supervizije kod iskusnih profesionalaca, a ne samo na uvođenje u posao kod početnika (prema Kadushin i Harkness, 2002).

Ohrabrujuće je da iako edukativnu funkciju ne spominju često, pojedini, posebno manje iskusni voditelji slučaja govore o učenju u superviziji koje se dešava u situacijama kada dobijaju konkretne smernice od supervizora ili uče po modelu posmatrajući supervizora kako radi. Davanje instrukcija i učenje po modelu su veoma važni načini učenja u superviziji i predstavlja povezivanje praćenja radnog procesa, odnosno, administrativne i edukativne funkcije supervizije (Tsui 2005; Kadushin i Harkness, 2002). Ipak, većina autora se slaže da to nije dovoljno za ostvarivanje edukativne supervizije i da ona treba da predstavlja individualizovan strukturiran rad na razvoju kompetencija stručnjaka u skladu sa njegovim/njenim potrebama i potrebama posla, odnosno organizacije (Munson, 1993; Tsui, 2005; Kadushin i Harkness, 2002; Wonnacott, 2012; Carroll, 2014; Hawkins i Shohet, 2012; Beddoe i Davys, 2016).

Supervizori u centrima za socijalni rad ne vide svoju ulogu u direktnom prenošenju znanja, ali navode da se bave time kome je potrebna koja obuka, kao i diseminacijom literature i relevantnog edukativnog materijala za voditelje slučaja. Neki autori smatraju da supervizor treba da se bavi direktnim prenošenjem znanja supervizantima i da je obezbeđivanje literature sastavni deo edukativne supervizije (Kadushin i Harkness, 2002). Munson (1993) s druge strane navodi da supervizori ne treba da budu edukatori svojim supervizantima, ali je važno da im na osnovu prikaza slučaja ili primera iz svoje prakse daju smernice o tome kako treba da rade u strukturiranim za to posebno predviđenim sastancima, kojih u centrima za socijalni rad nema. Takođe, navodi da iako mnogim supervizorima to nije blisko, mogu da ponude i literaturu za čitanje, ali samo ukoliko to predstavlja temu za refleksiju tokom individualne supervizije (Munson, 1993).

Povratna informacija je sastavni deo edukativne funkcije supervizije, ali i ona često izostaje usled bojazni da se ne naruše međuljudski odnosi. Ipak, istraživanja pokazuju da supervizanti rado dočekuju adekvatnu i konstruktivnu povratnu informaciju o svom radu i da ona predstavlja ključni aspekt edukativne funkcije supervizije (Kadushin i Harkness, 2002).

Iako je neizostavni element supervizije, refleksija nije reč koja se često spominje među relevantnim akterima u centrima za socijalni rad. Samo par voditelja slučaja je reklo da im zbog opterećenosti supervizori nisu dovoljno dostupni i da je nedostatak supervizije to što ne omogućava više vremena za refleksiju i

zajedničko promišljanje o praksi. Iako neki od njih navode da su im supervizori bili značajna psihološka podrška u određenim situacijama kada su bili suočeni sa kompleksnim problemima, većina ne prepoznaje izostanak refleksije kao negativnu karakteristiku supervizije. Može se reći da voditelji slučaja suštinski najviše vrednuju konkretnu podršku u radu i ne razumeju značaj refleksije, jer je doživljavaju kao "prepričavanje, parafraziranje" i gubljenje vremena. Kadushin i Harkness (2002) navode da se edukativna funkcija supervizije sprovodi putem ostvarivanja dva međupovezana cilja: prvi se odnosi na razmatranje slučajeva kako bi stručni radnik bolje razumeo situaciju klijenta i planirao strategije, a druga se na razvijanje znanja i veština stručnog radnika, profesionalne uloge i identiteta (Kadushin i Harkness, 2002).

Supervizija u centru za socijalni rad ostvaruje prvi cilj, podršku u neposrednom radu i posredno učenje iz instrukcija supervizora. Ipak, s obzirom na to da nema strukturiranog individualizovanog pristupa u radu, fokus na profesionalca i njegove razvojne potrebe potpuno izostaje.

Podržavajuća funkcija se među većinom ispitanika iz centara za socijalni rad razume kao neposredna podrška u radu i o njoj govore kao najdominantnijoj i najkorisnijoj funkciji supervizije. Predstavnici zavoda i akademske zajednice podržavajuću funkciju vide šire, kao psihološku podršku u radu, ali je predstavnici centara ne prepoznaju na taj način.

Kadushin i Harkness (2002) podržavajuću funkciju supervizije definišu kao način da se stručni radnici suoče sa stresom vezanim za posao, koji je inherentan socijalnom radu, s obzirom da on ozbiljno utiče na kvalitet rada i efektivnost čitave organizacije. U skladu s tim, supervizor mora da se bavi emocionalnim reakcijama supervizanata na njihov posao i situacije sa korisnicima, a sve u cilju pružanja najboljeg kvaliteta usluga (Kadushin i Harkness, 2002).

Istraživanje profesionalnog izgaranja među zaposelnima u centrima za socijalni rad iz 2014. godine pokazalo je i da kod većine stručnih radnika postoji srednji nivo profesionalnog izgaranja, koji karakteriše visok nivo emocionalne iscrpljenosti, nizak nivo osećanja ličnog postignuća i srednji nivo depersonalizacije (Branković, 2015). Ovi podaci upućuju na veoma rizičnu prognozu za sadašnje stanje, osam godina nakon istraživanja, posebno imajući u vidu da se okolnosti nisu promenile nabolje. Pored toga, istraživanje obavljeno 2019. godine koje nije merilo profesionalno izgaranje, ali je u okviru faktora koji utiču na formiranje profesionalnog identiteta socijalnih radnika, prepoznalo je pored negativnih i ciničnih stavova prema poslu i negativne stavove prema korisnicima i njihovim porodicama što su karakteristike depersonalizacije, treće dimenzije profesionalnog izgaranja (Branković, 2022).

Stres i profesionalno izgaranje su uvek aktuelne teme u oblasti socijalnog rada i ključne oblasti na koje podržavajuća funkcija supervizije treba da se fokusira (Tsui, 2005; Kadushin i Harkness, 2002). Davies (1998) navodi da stres nastaje kada se anksioznost koja je inherentna socijalnom radu ne prepoznaje i ne razume kao značajna, a Pottage i Evans (1992) ističu da je to stanje stalne pojačane anksioznosti, u kojoj osoba doživljava posao kao ugrožavajući, a okolnosti takve da su sredstva za njeno smanjivanje nedostupna (prema Wonnacott, 2012).

Navedene definicije stresa u socijalnom radu ukazuju na pravu funkciju podržavajuće supervizije, a to nije uklanjanje anksioznosti, jer je to nemoguće, već njeno prepoznavanje kako bi imala manji uticaj na ljude koji je zbog prirode posla neizbežno osećaju. Wonnacott (2012) upozorava da supervizija koja nije usmerena na prepoznavanje ovih anksioznosti vodi riziku od kompromitovanih procena, jer stručni radnici koji nemaju slobodu da prepoznaju anksioznost mogu početi da previđaju okolnosti u životima klijenta, koje bi mogle biti dodatno stresne i rizične, da nedovoljno istražuju porodične sisteme i time donose površne procene kojima nedostaju ključne informacije (Wonnacott, 2012). Neka istraživanja podsećaju i da kvalitet prakse ne mora po sebi da bude ugrožen iako je ugroženo osećanje ličnog postignuća, ali je ugroženo mentalno zdravlje profesionalca (Branković i Filipović, 2019). Pritom, povećava se želja za promenom posla

ili čak promenom karijere, odnosno, trajnim napuštanjem sistema socijalne zaštite što su neki ispitanici i istakli. Voditelji slučaja koji imaju formalnu superviziju, svedenu na potpisivanje faza stručnog rada, izveštavaju o mnogo većoj usamljenosti u profesionalnoj ulozi i izražavaju veće nezadovoljstvo poslom.

Koliko god da je potrebna, **psihološka podrška nije prepoznata od strane ispitanika kao deo supervizije**, već kao nešto što stručni radnici obezbeđuju sami sebi ili, ako imaju sreće, iz razmene sa kolegama. Mnogi govore o potrebi za relaksacijom, o kafe pauzama i razgovorima sa kolegama koji im znače, i iako su svesni da to nije dovoljno, ne mogu ni da zamisle način na koji bi mogli da dobiju profesionalnu pomoć u tom smislu.

Ispitanici iz zavoda i akademske zajednice smatraju da je psihološka podrška veoma značajna funkcija, ali da supervizori za njeno ostvarivanje nemaju dovoljno kompetencija. Ovo opservacija ide u prilog rezultatima istraživanja, jer način posredstvom kojih supervizori pomažu voditeljima slučaja u emotivno kompleksnim situacijama, ne predstavljaju primere planiranih stručnih intervencija, zasnovanih na određenom terapijskom ili teorijskom pristupu, već više ljudsku kolegijalnu podršku, kroz „ventiliranje“ i razmene iskustva. Ovi rezultati su komaptibilni i sa istraživanjem iz 2014. godine, koje pokazuje da supervizija nema uticaja na nivo profesionalnog izgaranja kod većine voditelja slučaja ili ima na simboličnom nivou, kod malog broja voditelja slučaja koji su imali strukturiranu superviziju. (Branković, 2015).

Manje iskusni voditelji slučaja navode da im je supervizija značajna u razvoju samopouzdanja i to jeste jedan od važnih benefita, koji se ogleda u građenju profesionalne rezilijentnosti, konsolidacije profesionalnog identiteta, postajanja članom tima i učenja kolaborativne prakse (Wonnacott, 2012). Ipak, iako su benefiti podržavajuće funkcije očekivani i kod iskusnijih stručnih radnika oni o tome ne govore, uprkos tome što potrebe profesionalaca za supervizijom ne prestaju sa iskustvom, već se samo menjaju. McAllister i McKinnon (2009) navode da iskusnijim stručnim radnicima supervizija treba da omogući nastavak stručnog usavršavanja, očuvanje optimizma i kreativnosti, modele za brigu o sebi, intelektualnu stimulaciju, kao i razvoj supervizijskih i liderskih veština (prema Beddoe i Davys, 2016). Spremnost manje iskusnih voditelja slučaja da govore o ovom benefitu supervizije može se objasniti time što je za njih izražavanje nesigurnosti i manjka znanja očekivano i prihvatljivo. S druge strane, od iskusnijih kolega očekuje se da vladaju situacijom i ne pokazuju nedostatak kompetencija usled dominantnog narativa koji ne dozvoljava priznavanje grešaka.

Iako se podržavajuća funkcija ne sprovodi na strukturiran i planiran način, važno je naglasiti da instrumentalna pomoć koju supervizori pružaju u neposrednom radu, predstavlja značajan vid indirektno psihološke podrške voditeljima slučaja, zbog čega je i prepoznaju kao najkorisniju.

Istraživanje obavljeno na uzorku od 800 socijalnih radnika u Norveškoj imalo je za cilj razumevanje načina na koji su vrste podrške u okviru supervizije (emocionalna, informaciona i instrumentalna podrška i pozitivna povratna informacija) utiču na supervizante u oblasti psiholoških teškoća, zadovoljstva poslom i napuštanja posla, stresa i socijalne podrške. Istraživanje je pokazalo da instrumentalna i informaciona podrška najviše pomažu u smanjivanju stresa na poslu i povezano s tim preveniraju nezadovoljstvo poslom i profesionalno izgaranje. Autori studije čak navode da pozitivna povratna informacija i emocionalna podrška nisu tako efektivne u odgovoru na stres, jer se prva percipira kao fokus na unapređenje posla, a druga se čak i izbegava jer je socijalnim radnicima neprijatno da iznose lična osećanja (Himle, Jayarante i Thyness, 1989, prema Tsui, 2005). Ovu studiju treba uzeti sa rezervom s obzirom na period kada je rađeno istraživanje i s obzirom na potencijalnu kulturološku razliku u razumevanju emocija. Ipak, nalazi su značajni jer objašnjavaju iskaze stručnih radnika u centrima za socijalni rad, koji kao podržavajuću funkciju navode upravo neposrednu instrumentalnu podršku supervizora.

Podržavajuću funkciju teško je razdvojiti kao posebnu u superviziji i govoriti o njoj samo kao psihološkoj podršci jer je ona esencijalna komponenta supervizije i ogleda se u izgradnji bezbednog okruženja u kome se može reflektovati i brinuti o sebi (Proctor, 2008). Iako insistiraju na značaju diferencijacije funkcija supervizije i ističu specifičan značaj svake od njih, Kadushin i Harkness (2002) navode da su funkcije povezane i ne mogu se kategorički odvojiti. Smatraju da iako edukativna funkcija omogućava radniku da bude veštiji u radu, time se ne postiže samo kompetentnost već i veće zadovoljstvo poslom i smanjuje anksioznost zbog mogućnosti da se odgovori na zahteve posla, što je opet oblast administrativne funkcije (Itzhaky i Aviad-Hiebloom 1998; Rauktis and Koeske 1994, prema Kadushin i Harkness, 2002).

U skladu s tim važno je primetiti da su komentari ispitanika, koji su problematizovali konflikt administrativne i podržavajuće funkcije supervizije bili veoma retki, iako je to u stručnoj javnosti do nedavno predstavljalo deo dominantnog diskursa o funkcijama supervizije (Branković, 2018). Izgleda da je nakon višegodišnje primene supervizije iskustvo iz prakse učinilo da voditelji slučaja ne preispituju postojanje administrativne funkcije, već naprotiv, prepoznaju podržavajuću ulogu upravo u praćenju rada i pružanju neposredne podrške u radu sa korisnicima.

Ipak, među predstavnicima zavoda, donosioca odluka i akademske zajednice i dalje postoji uverenje da je administrativna funkcija supervizije otežavajuća okolnost za pružanje podrške. Među njima postoji neslaganje oko toga koja funkcija je najmanje zastupljena na terenu. Neki odgovaraju da je to edukativna, drugi da je podržavajuća, što ukazuje da se njihovo razumevanje funkcija i načina na koji se supervizija odvija ne poklapa sa razumevanjem stručnih radnika. Samo jedna ispitanica prepoznala je da zapravo voditeljima slučaja najviše znači administrativna funkcija, koju tumače kao podržavajuću, jer im omogućava ono što im je najpotrebnije, a to je kontrola složenih odluka i procedura koje utiču na živote ljudi.

Na osnovu dobijenih rezultata može se konstatovati da predstavnici zavoda, donosioca odluka i akademske zajednice nemaju jasan uvid u karakteristike supervizije u centrima za socijalni rad, te da ne razumeju benefite koje aktuelna supervizija ima za profesionalce. To ilustruju i njihovi odgovori na pitanje o efektivnosti supervizije, pri čemu su odgovori zavoda kao institucija koje treba da pružaju podršku supervizorima i razvoju supervizije uopšte posebno značajni. Iako neki od njih prepoznaju korisnost supervizije u neposrednoj podršci u radu voditeljima slučaja, jer su svesni izazova sa kojima se suočavaju, većina je veoma pesimistično i smatraju da je jedina korist od supervizije to što je uopšte uvedena u sistem.

Znanje o paralelnim procesima, odnosno, izomorfizmu ili tendenciji da se obrasci ponavljaju na različitim nivoima sistema (Kadushin i Harkness, 2002; Carroll, 2014) upozorava na veliku verovatnoću da se ovakav negativan stav donosioca odluka i stručnjaka zaduženih za razvoj supervizije, prelije na aktere koji superviziju primenjuju i koriste. Nerazumevanje i negativan stav prema kvalitetu i značaju supervizije predstavlja rizik jer može da vodi pojavi koja se naziva "sindrom - predviđeno da propadne" (*eng. set-up-to-fail syndrome*) koji su skovali Manzoni i Barsoux (1999), a odnosi se na činjenicu da loše performanse zaposlenih često nastaju zbog nesvesnih ponašanja viših struktura (prema Wonnacott, 2012). Umesto podrške i poverenja, odgovorne osobe za procese koje smatraju nedovoljno dobrim, ljudima koji ih implementiraju često zadaju dodatne zahteve i tako umesto unapređenja izazivaju potpuno suprotan efekat. Oni pokušavaju da se dokažu i počinju da se bave slikom o sebi a performanse svakako ostaju nezadovoljavajuće (Wonnacott, 2012).

Među ispitanicima iz centara za socijalni rad procena **efektivnosti supervizije** nadovezuje se na razumevanje svrhe i funkcija. Kao što je već navedeno, rukovodioci smatraju da je supervizija vrlo efektivna jer ostvaruje svoju svrhu, a to je obezbeđivanje standarda u stručnom radu i u pružanju podrške manje iskusnim stručnim radnicima. Voditelji slučaja uglavnom smatraju da je supervizija veoma korisna, ali kvalitet supervizije procenjuju u zavisnosti od načina na koji se primenjuje. Kvalitetna supervizija je ona koja im obezbeđuje osećanje sigurnosti, odnosno, smanjuje osećanje usamljenosti u radu na predmetu, koja im

omogućava neposrednu podršku i nedirektivno usmeravanje, što je kompatibilno sa istraživanjima više autora (Kadushin i Harkness, 2002; Wonnacott, 2012). Pored toga, kvalitetna supervizija prepoznaje se u kolektivima u kojima postoje jasne uloge i odgovornosti i u kojima su supervizori osobe od autoriteta, odnosno, kompetentni profesionalci otvoreni za saradnju. Nedovoljno kvalitetna supervizija dešava se u kolektivima u kojima se često promene supervizora bez jasnih objašnjenja, gde su granice između profesionalnih uloga zamagljene, a komunikacija između relevantnih aktera neadekvatna ili nejasna. Supervizija je u ovakvim okolnostima, fokusirana je isključivo na formu i sprovode je supervizori koji su nedostupni i autoritarni.

Ispitanici nekvalitetnu superviziju često objašnjavaju ličnim karakteristikama, što je previše pojednostavljeno rešenje. Kvalitet supervizije treba sagledati iz sistemske perspektive, u vezi sa organizacijskim kontekstom. Povezanost organizacijskog stresa (nedostatak resursa, nejasne uloge i sl) i individualnog stresa (rad na kompleksnim slučajevima) ima veoma važan uticaj na kapacitet supervizora da organizuje supervizijski proces tako da bude izazovan za stručne radnike u okviru poželjnih granica autoritativnosti (Wonnacott, 2012).

Dakle, može se reći da zadovoljstvo supervizijom ne zavisi od prisustva ili odsustva određene funkcije, već od načina na koji se supervizija primenjuje, odnosno, nivoa do koga supervizor uspeva da obezbedi kvalitetno praćenje rada i bezbedno okruženje u kome se supervizanti osećaju podržano. Ipak, važno je naglasiti da veliki nedostatak supervizije u centrima predstavlja odsustvo edukativne funkcije i tu se pažnja mora skrenuti na organizacijski kontekst centra za socijalni rad.

Organizacijska kultura centra za socijalni rad uglavnom je fokusirana na zadatak, a ne na razvoj kompetencija, što nije uobičajeno za službe sa javnim ovlašćenjima (Oko, 2008). Ipak, ovaj fokus je u centrima za socijalni rad doveden do krajnosti, što se vidi ne samo u odnosu na superviziju, već i na stručno usavršavanje, koje se primarno shvata kao način za obnovu licenci. Iako je celoživotno obrazovanje proklamovano kao važan princip (Hawkins i Shohet, 2016) na osnovu koga su uspostavljeni mehanizmi za unapređenje i kontrolu kvaliteta kao što je supervizija, akreditacija i licenciranje u sistemu socijalne zaštite (Brkić, 2016), praksa je pokazala da je njegova primena samo formalna, jer se u onim oblastima u kojima ga normativi ne propisuju, kao što je to slučaj sa edukativnom funkcijom supervizije – ne primenjuje.

1.7. Mogućnosti za unapređenje supervizije

Kao ključnu preporuku za unapređenje supervizije svi učesnici navode **neophodnost promene konteksta**, koji se odnosi na opterećenje zaposlenih u centrima za socijalni rad i nedostatak stručnih radnika. Zvanični podaci o broju zaposlenih ukazuju da u centrima za socijalni rad nema dovoljnog broja zaposlenih stručnih radnika. Iako je država od 2020. godine davala saglasnost da se svake naredne godine zaposli određen broj izvršilaca, taj broj i dalje nije dovoljan da bi centar adekvatno obavljao delatnost (Državna revizorska institucija, 2023). Izveštaji zavoda za socijalnu zaštitu ukazuju na lagani porast zaposlenih u sistemu socijalne zaštite (Republički zavod za socijalnu zaštitu 2022), tako da ostaje da se vidi da li će to imati pozitivnog efekta koji zaposleni očekuju. Ipak, nameće se utisak da to nije dovoljno i da je potrebno ozbiljnije revidiranje aktuelnog stanja i strateškog pravca u razvoju socijalne zaštite i u skladu s tim funkcija i organizacijske strukture centra za socijalni rad (Jovanović, 2021; Državna revizorska institucija, 2023)

Neki ispitanici iz akademske i stručne zajednice istakli su potrebu za preispitivanjem uloge centra za socijalni rad u sistemu socijalne zaštite, usled uslozňjavanja njegovih funkcija i nedostatka usluga u zajednici. Ipak, ovaj stav nije prepoznat od strane zaposlenih u centrima, koji kao rešenje ipak jedino vide zapošľjavanje

više ljudi kao način za smanjenje obima posla. Fokus profesionalaca na potrebu za povećanjem stručnih radnika može se objasniti velikim pritiskom, koji zaposleni u centrima osećaju i koji ih onemogućava da "vide šumu od drveća". Bavljenje pojedinačnim problemima i fokus na kratkoročna rešenja česta je karakteristika sistema koji su u zamoru u koji samo pokušavaju da održe homeostazu uprkos činjenici da to onemogućava razvoj (Kim, 1992; Bilson i Ross, 1999).

U odnosu na **mogućnosti unapređenje supervizijskog procesa** ispitanici iz centara za socijalni rad nisu imali spremne odgovore i to se može objasniti time što su zadovoljni supervizijom, ali i činjenicom da im njen kvalitet nije u fokusu. Aktuelna supervizija obavlja svrhu kontrole kvaliteta i elementarne podrške voditeljima slučaja, i dok se ne izmene druge okolnosti oni ne vide mogućnosti poboljšanja.

Predstavnici donosioca odluka, zavoda i akademske zajednice imali su više ideja. Pre svega, smatraju da je ključni nedostatak supervizije njena nedovoljna strukturiranost i fokusiranost na razvojne potrebe voditelja slučaja. Bolja strukturiranost bi se postigla, ako bi supervizori bili rasterećeniji i bavili se samo svojim poslom i kada bi se smanjio obim posla po stručnom radniku. Da je za kvalitetnu i strukturiranu superviziju potrebno vreme i uslovi, oko toga nema dileme, a da li će ili ne supervizori biti u dvostrukim ulogama zavisi od toga kakav je značaj dat superviziji i kako je organizovan supervizijski proces u organizaciji (Kadushin i Harkness, 2002).

Da bi supervizija imala veći fokus na razvojne potrebe voditelja slučaja ispitanici iz ove grupe, smatraju da je potrebno jačanje kompetencija supervizora za pružanje psihosocijalne podrške. Takođe, potrebno je uspostaviti mehanizme kontrole koji bi osigurali kvalitet "odozgo", uvođenjem standarda za superviziju putem normativnog okvira i nadzora od strane zavoda za socijalnu zaštitu ili nadležnog ministarstva.

Jačanje kompetencija supervizora za obezbeđivanje psihosocijalne podrške u ovim okolnostima deluje kao previsoko očekivanje, jer čak i da imaju kompetencije za to oni nemaju odgovarajuće uslove u smislu vremena i prostora. Osnajivati supervizore je svakako neophodno, ali za aktivnosti koje mogu da sprovedu u postojećim uslovima. U skladu s tim, potrebno je omogućiti organizacijski kontekst u kome mogu da se na strukturiran način bave razvojem supervizanata, odnosno, refleksivnom praksom, razmatranjem etičkih dilema i povezivanjem teorije i prakse, jer ta suštinska komponenta supervizije nedostaje.

Zašto supervizori ne ulaze u edukativni ili razvojni proces sa voditeljima slučaja može se takođe objasniti preopterećenošću, ali je važno razmotriti još jednu perspektivu. Relativno kratak period u kome se supervizija primenjuje, način na koji je uvedena i aktuelno stanje u socijalnoj zaštiti nisu omogućili supervizorima da u potpunosti preuzmu svoju ulogu i naprave prelaz iz stručnog radnika u supervizora. To je veoma važan korak koji se mora napraviti, jer u suprotnom supervizor ne uspeva da ostvari svoju ulogu (Kadushin i Harkness, 2002). Supervizija u Srbiji još uvek je u periodu ranog razvoja i neki autori smatraju da je prevazišla fazu sticanja osnovnog poverenja i trenutno se nalazi u fazi sticanja autonomije (Erikson, 1997, prema Žegarac, 2016a). Tako se i supervizori u odnosu na faze u razvoju supervizora koje definiše Žorga (2007) nalaze na prelazu iz prve u drugu fazu, odnosno još uvek dominantno sebe doživljavaju kao voditelje slučaja i fokusirani su na stručni rad. U tom smislu, tek počinju da razvijaju fokus na potrebe supervizanata i razvoj sopstvenih kompetencija kao supervizora. Kada se taj prelaz bude dogodio, tek onda je moguće preći u fazu sticanja sopstvenog supervizijskog identiteta i finalnu fazu majstorstva (Branković i sar, 2018). Da bi do toga došlo, potrebno je supervizorima omogućiti uslove za obavljanje supervizije i ponuditi mogućnosti za razvoj kompetencija za obezbeđivanje refleksivne prakse na strukturiran način u skladu sa potrebama voditelja slučaja. Pored toga, potrebno je menjati organizacijsku kulturu u centrima za socijalni rad, jer sve dok je dominantna kultura fokusiranosti na zadatak, ili toksična kultura preživljavanja, okrivljavanja ili jednostavnim rečnikom "pokrivanja papirima", nema prostora za razvoj supervizijske kulture.

Supervizijska kultura može se razviti samo u široj organizacijskoj kulturi zasnovanoj na relacijama i učenju, koja nije samo korisna jer predstavlja okvir za razvoj profesionalaca već predstavlja primereniji vrednosni okvir za organizaciju kao koja se bavi socijalnim uslugama kao što je centar za socijalni rad (Oko, 2008).

U odnosu na mogućnosti za unapređenje modela supervizije može se reći da među ispitanicima postoji saglasnost da je **u centru za socijalni rad važno zadržati postojeći model, odnosno, internu superviziju koja sadrži sve tri funkcije, administrativnu, edukativnu i podržavajuću**. Iako većina centara za socijalni rad nema dovoljno kapaciteta da obezbedi da se supervizija po postojećem modelu obavlja optimalno, izražen je stav da eksterna supervizija koja bi bila usmerena na podršku stručnom radu ne bi bila dobro rešenje. Ispitanici koji podržavaju ovaj stav navode da je to zbog toga što neko spolja ne bi mogao da isprati procese na pravi način. To je još jedan argument da se zaključi da, iako su po prirodi pola usmereni na zajednicu i u obavezi da funkcionišu međusektorski, centri za socijalni rad demonstriraju karakteristike zatvorenih sistema. Iako je to donekle razumljivo u okolnostima stalnog osećanja ugroženosti koje vlada u sistemu socijalne zaštite, definitivno nije funkcionalno iz perspektive organizacijskog razvoja i vrlo je rizično kada je u pitanju kvalitet rada i obezbeđivanje najboljeg interesa korisnika.

Eksterna supervizija je svakako prepoznata kao način da se supervizija u centru osnaži, bilo da je namenjena voditeljima slučaja ili supervizorima, koji bi na taj način jačali svoje kompetencije. Jedan konkretan predlog odnosi se na mrežu eksternih supervizora koji bi bili koordinirani od strane zavoda, ali sadržaj te supervizije ostaje otvoren, jer među ispitanicima nema jasno definisanih ideja. U odnosu na sadržaj supervizije pojavio se takođe jedan konkretan predlog, a to je specijalizovana supervizija koja bi podrazumevala da supervizori rade po oblastima u kojima voditelji slučaja imaju najviše problema (razvodi, maloletničko prestupništvo, nasilje u porodici i sl).

Eksterna supervizija bila bi važan dodatak internoj, s obzirom na to da je psihosocijalna podrška često oblast u kojoj supervizori nemaju dovoljno kompetencija i vremena za njeno obavljanje. U tom smislu, treba imati u vidu i rezerve koje stručni radnici možda imaju kada je otvaranje ličnih sadržaja u pitanju (Tsui, 2005). Eksterna specijalizovana supervizija mogla bi da predstavlja značajan resurs u smislu podrške administrativnoj, odnosno stručnoj funkciji supervizije, s obzirom na pritisak koji supervizori često osećaju jer moraju da odgovore na raznovrsne probleme sa kojima se voditelji slučaja suočavaju.

Da bi se supervizija u centrima osnažila potreban je angažman od strane svih relevantnih aktera, na mikro (centri za socijalni rad) i makro (zavodi, ministarstva, akademska zajednica) nivou, a posebno na mezo nivou, koji podrazumeva komunikaciju između različitih aktera (Bronfenbrenner, 1994). Na pitanje **ko je odgovoran za unapređenje supervizije**, većina ispitanika navodila je instance iznad sebe: pre svega ministarstva i zavode, kao nivo donosioca odluka i stručne podrške, ali i akademsku zajednicu. U odgovorima ije vidljivo odricanje od sopstvene odgovornosti, izraženoj na funkcionalnoj premisi jedne od ispitanica: *"Supervizija traži pare, ne može džabe"*.

2. Zaključna razmatranja

Osnovna hipoteza na kojoj je zasnovano istraživanje – da se supervizija u socijalnom radu u Republici Srbiji ne sprovodi u potpunosti u skladu sa propisanim normativnim modelom, već je konstruisana gledištima relevantnih aktera i njihovim razumevanjem funkcija, svrhe i ciljeva supervizije je u najvećoj meri potvrđena.

Supervizija u centrima za socijalni rad se odvija u skladu sa određenim formalnim aspektima koji su propisani normativnim okvirom, ali se suštinski ne bavi razvojem voditelja slučaja što bi takođe trebalo da bude njena uloga. Potrebe prakse, očekivanja i stavovi relevantnih aktera oblikovali su superviziju i učinili je onakvom kakva danas postoji u centrima za socijalni rad. Istraživanje je pokazalo i da su karakteristike konteksta u kojima socijalni rad u Srbiji danas odvija u velikoj meri dovele do razvoja specifičnih narativa među zaposlenima u u sistemu socijalne zaštite, koji su uticali na razvoj specifične organizacijske kulture centra za socijalni rad i stavove zaposlenih, tako da je organizacijski kontekst takođe značajan faktor uticaja na karakteristike supervizije.

Pojedinačne hipoteze takođe su u velikoj meri potvrđene.

1. Pojedinačna hipoteza: Supervizijski proces u centru za socijalni rad odstupa od modela propisanog normativnim okvirom.

Rezultati istraživanja pokazuju da se supervizija u centru za socijalni rad odvija u skladu sa normativnim okvirom u delu koji se odnosi na obavezno učešće supervizora u svim fazama stručnog postupka koje sprovodi voditelj slučaja. Supervizori obavljaju i ostale svoje normativnim okvirom propisane funkcije u velikoj meri poštujući formu (tako što neki od njih navode da rade izveštaje o napretku voditelja slučaja), ali se suštinski ne bave razvojem voditelja slučaja koji je takođe propisan. Uprkos formalnom učešću supervizora u svim fazama rada, većina ispitanika smatra da nemaju dovoljno učestalu superviziju, a to je zabrinjavajuće jer dostupnost supervizora predstavlja značajan faktor za zadovoljstvo voditelja slučaja supervizijom odnosno osećaj da su adekvatno podržani u radu. Izazov za dostupnost supervizora ne predstavljaju u tolikoj meri dvostruke uloge supervizora, koliko administrativni proces koji je opsežan i podrazumeva učešće supervizora u svim fazama stručnog postupka sa svim voditeljima slučaja. To nije pravilo u sličnim modelima jer je prepoznato da nije neophodno a može negativno utiče na smanjen osećaj autonomije kod voditelja slučaja a i nije pravilo u sličnim modelima (Kadushin i Harkness, 2002).

Ovaj zaključak upućuje na to da je prva pojedinačna hipoteza delimično potvrđena.

2. Pojedinačna hipoteza: Supervizijski proces u centru za socijalni rad odstupa od modela koji je predstavljen u akreditovanom programu obuke za supervizore.

Supervizija u centru je pored normativnog okvira, određena i akreditovanim programom obuke koji su supervizori u obavezi da pohađaju. U njemu je pored toga što predstavlja mehanizam za praćenje rada voditelja slučaja, definisana i kao način za unapređenje kompetencija stručnih radnika i podrška u ličnom i profesionalnom razvoju (Branković i sar., 2018). U tom smislu supervizija predstavlja reflektivni interpersonalni metod (Tsui, 2005) usmeren ka razvoju stručnih radnika, što ona u centrima za socijalni rad nije, jer je njen fokus dominantno na ishodima prakse, odnosno, radu na predmetima. Supervizijski proces u centru za socijalni rad u velikoj meri odstupa od modela, koji je predstavljen u akreditovanom programu obuke za supervizore jer nema karakteristike strukturiranog na profesionalca usmerenog pristupa, koji se sprovodi putem individualne i grupne forme rada (Branković i sar., 2018), već je proces koji se dešava ad hoc, po potrebi i u skladu sa zahtevima formalnog stručnog postupka ili potreba voditelja slučaja za podrškom u kompleksnim situacijama.

Ovaj zaključak upućuje na to da je i druga pojedinačna hipoteza potvrđena.

3. Pojedinačna hipoteza: Gledišta relevantnih aktera određuju proces supervizije u centru za socijalni rad i utiču na njene osnovne karakteristike.

Istraživanje je pokazalo da su karakteristike supervizije u centrima za socijalni rad u velikoj meri određene očekivanjima menadžmenta i potrebama stručnih radnika. Menadžment kao uključnu ulogu supervizije vidi očuvanje kvaliteta stručnog postupka dok stručni radnici kao najveću potrebu u superviziji

vide podršku u neposrednom radu sa korisnicima. Supervizija, da bi odgovorila ovim zahtevima morala je da bude uspostavljena na način na koji je prethodno opisan, dakle sa fokusom na praćenje stručnog postupka i formu, a ne na razvoj stručnjaka i suštinu.

Ovaj zaključak upućuje na to da je i treća pojedinačna hipoteza potvrđena.

4. Pojedinačna hipoteza: Gledišta relevantnih aktera određuju ostvarivanje funkcija, svrhe i ciljeva supervizije u centru za socijalni rad.

Iako je očekivano da ovakva supervizija samo delimično odgovara na potrebe profesionalaca istraživanje pokazuje da je smatraju veoma korisnom i da visoko cene prisustvo supervizora zato što im umanjuje osećaj izloženosti i smanjuje napetost usled individualne odgovornosti. Pored toga, kada supervizori demonstriraju veštine kao što su nedirektivnost i otvorenost za razmenu, voditelji slučaja izveštavaju o njima kao o značajnom izvoru psihološke podrške.

Bez obzira na navedene nedostatke i na to što ne realizuje na način kako je zamišljena, supervizija u centru za socijalni rad se realizuje na način na koji je jedino moguća i kao takva je veoma korisna stručnim radnicima i rukovodstvu.

Supervizija u centru za socijalni rad ispunjava svoju osnovnu svrhu, a to je praćenje kvaliteta stručnog postupka i podrška stručnim radnicima u neposrednom radu sa korisnicima. Imajući u vidu ulogu centra za socijalni rad u sistemu socijalne zaštite, složenost posla i odgovornost koju nose javna ovlašćenja, ostvarivanje ove svrhe predstavlja veoma značajan vid podrške za zaposlene. Funkcije supervizije takođe su u velikoj su meri određene stavovima relevantnih aktera i njihovim razumevanjem šta one zapravo podrazumevaju u aktuelnoj praksi centra za socijalni rad. Najvažniji zaključak vezano za funkcije odnosi se na nedovoljno razgraničavanje administrativne i podržavajuće funkcije među ispitanicima iz centara za socijalni rad i odsustvo edukativne funkcije.

Podržavajuća funkcija supervizije percipirana je kao preovlađujuća, iako se način na koji je zaposleni u centrima razumeju ne uklapa u definiciju ove funkcije. Naime, ispitanici iz centara za socijalni rad kao podržavajuću funkciju doživljavaju kao neposrednu podršku u radu što je zapravo oblast administrativne funkcije, a ne psihološku podršku i rad na emocijama vezanim za posao. To je razumljivo s obzirom na izazovne okolnosti u kojima se socijalni rad u centru odvija i dominantnu potrebu voditelja slučaja da ne budu sami u kompleksnim situacijama u radu.

Edukativna funkcija supervizije je najmanje zastupljena. Iako ispitanici izveštavaju o komentarima, instrukcijama i korekcijama supervizora tokom rada i iako to predstavljaju važan izvor učenja zasnovanog na principima učenja odraslih, to se ne dešava po strukturiranom pristupu predstavljenom na obuci za supervizore, i opet po definiciji ne predstavlja edukativnu funkciju supervizije u celosti. Odnos prema edukativnoj funkciji supervizije ilustruje činjenica da se u centrima supervizija ne povezuje sa stručnim usavršavanjem, već se aktivnosti vezano za tu oblast povezuju uglavnom isključivo sa rukovodstvom koje obezbeđuje obuke.

Ovi zaključci upućuju na to da je i četvrta pojedinačna hipoteza potvrđena.

5. Pojedinačna hipoteza: Na gledišta relevantnih aktera o ciljevima i svrsi supervizije utiču organizacioni i kulturološki konteksti iz kojih dolaze.

Odnos svih relevantnih aktera prema superviziji oblikuje njen sadržaj, ali kao što je pretpostavljeno, kontekst u kome centar za socijalni rad obavlja svoje funkcije oblikuje njihove stavove. Kvalitetu supervizije doprinose organizacijski kontekst u kome postoje jasne uloge i odgovornosti, razgraničene uloge između relevantnih aktera, razumevanje procesa supervizije od strane rukovodstva i supervizori koji imaju

kompetencije prepoznate kao značajne a to su: saradljivost, nedirektivnost i empatija. Na aktuelni organizacijski kontekst centra za socijalni rad utiču brojni faktori, reformske promene koje traju od početka dvehiljaditih do danas, stalno stanje krize usled globalnih dešavanja i lokalnih političkih promena i nedostatak resursa u zajednici.

U procesu reforme uvedene su novine u rad centara za socijalni rad, pre svega vođenje slučaja a zajedno sa njim i supervizija, čije uvođenje zaposleni percipiraju kao naglo i bez dovoljno pripreme, a dalju primenu ako proces bez kontinuiteta i adekvatne stručne podrške. Usled novog talasa ekonomske krize na globalnom nivou 2008 godine, kao i političkih promena na nacionalnom 2012. godine, proces reformi tekao je bez kontinuiteta i isprekidano, sa čestim promenama smera ili kratkoročnim rešenjima, koja su situaciju učinila nepovoljnijom. U sistemskoj teoriji način na koji se donosioci odluka odnose prema problemima socijalne zaštite naziva se *quick fix* i podrazumeva kratkoročna rešenja problema bez uzimanja u obzir šire slike i dugoročnog planiranja (Kim, 1992). Strateški pristup koji je karakterisao početke reforme, zamenjen je pristupom "gašenja požara" ili populističkog reagovanja, kao što je donošenje Uredba o merama socijalne uključenosti korisnika novčane socijalne pomoći (Vreme, 2022).

Nalazi istraživanja nedvosmisleno ukazuju da je politika u velikoj meri prisutna u centrima za socijalni rad i to ne putem uticaja koji socijalna politika treba da ima na kreiranje socijalne zaštite, već direktno putem kadrovskih rešenja i pritiska da se donose određene odluke u konkretnim slučajevima. Ovakva situacija ne bi bila moguće da sistem socijalne zaštite uprkos deklarativnoj decentralizaciji tokom reforme nije ostao visoko centralizovan i suštinski autoritarno ustrojen i kao takav postao plodno tle za devalvaciju struke i standarda i kreiranje kulture straha kod zaposlenih.

Dominantni narativi prepoznati u iskazima ispitanika upravo na to ukazuju. "Jao kultura", odnosno, naučena bespomoćnost, zatim snalaženje i dovijanje kao važan pristup u obavljanju posla, i primat ličnog nad profesionalnim u svim sferama, predstavljaju karakteristike organizacijske kulture koja se uspostavlja u takvom sistemu. Posebno zabrinjavajući narativi odnose se na strah od greške, odnosno, narativ "pokrivanja papirima" i rezervu prema praksi zasnovanoj na dokazima. Ovi narativi zasnovani su na autoritarnosti, koja po svojoj definiciji isključuje kritičko mišljenje, jedan od ključnih elemenata refleksivne prakse čijem razvoju bi supervizija trebalo da teži kako bi mogla da doprinese razvoju kompetencija i unapređenju stručnog rada.

Pod uticajem ovih narativa uspostavljena je specifična organizacijska kultura u centru za socijalni rad za koju se može reći da ima dva aspekta, formalni i neformalni. Formalni aspekt usmeren je dominantno na zadatak, a neformalni na ljude, odnosno, međuljudske odnose i to je očekivano za javne službe koje rade na pružanju socijalnih usluga (Oko, 2008). Ipak, način na koji se ova kultura manifestuje u centrima predstavlja ozbiljan rizik i za kvalitet prakse i za razvoj zaposlenih, jer su njeni principi, kao što je ispunjavanje administrativne forme s jedne i očuvanje međuljudskih odnosa kao izvora podrške za prevladavanje stresa i preživljavanje, dovedeni do ekstrema. Prema izjavama ispitanika može se zaključiti da to više nisu samo principi, već imperativi kojima se funkcionisanje centra prilagođava u svim oblastima: od pristupa korisnicima, preko saradnje sa drugim sistemima, do razumevanja stručnog usavršavanja i supervizije. Procedure, rokovi i administrativni zahtevi predstavljaju prioritet, uz nedostatak vremena, prostora, ali i interesovanja za bilo šta drugo, a posebno ne za kritičko promišljanje prakse sa ciljem njenog unapređenja. S druge strane, prioritizovanje ličnih odnosa nad profesionalnim, iako korisno u smislu podrške, onemogućava razvoj profesionalaca jer konstruktivnu kritiku i povratnu informaciju tumači u svetlu rizika za narušavanje međuljudskih odnosa.

Na kraju, iako je iznalaženje alternativnih narativa ili strategija za "preživljavanje" prirodna reakcija u sistemima u kojima su ljudi pod velikim pritiskom a sa minimalnim uticajem, to se mora adresirati, jer postoji ozbiljan rizik da centar za socijalni rad postane sistem fokusiran na sebe i svoje procese i zatvoren za druge aktere i uticaje. To je suprotno principima socijalnog rada koji je zasnovan na saradnji i multidisciplinarnosti

i može biti pogubno i za kvalitet prakse i za korisnike, ali i za same stručne radnike čiji profesionalni identitet je zasnovan upravo na tim principima.

Na osnovu ovih zaključaka može se reći da je peta pojedinačna hipoteza potvrđena.

Imajući u vidu navedeno, generalni **zaključak istraživanja je da nedostaci supervizije ne proizlaze iz neadekvatnosti izabranog modela, nekompetentnosti supervizora ili bilo kog pojedinačnog faktora**. Supervizija je socijalni konstrukt, koji nastaje u pregovorima između relevantnih aktera, u kontekstu koji ima određena svojstva i koja opet utiču na njene karakteristike. Dakle, karakteristike supervizije u centru za socijalni rad određene su:

- načinom na koji je uvedena u sistem socijalne zaštite – kao pomoćno sredstvo vođenju slučaja, bez davanja pravog značaja svim njenim funkcijama, bez kontinuiteta i podrške.
- društveno političkim kontekstom koji je nestimulativan i čak negativno nastrojen prema socijalnom radu generalno, a ogleda se u velikim očekivanjima, lošoj medijskoj slici i suštinskom ignorisanju od strane donosioca odluka
- dominantnim narativima koji vladaju u sistemu socijalne zaštite zasnovanim na autoritarnosti i naučenoj bespomoćnosti koji su ograničavajući za profesionalni razvoj i direktno suprotstavljeni kulturi učenja
- organizacijskom kulturom u centru koja je usmerena na zadatak i očuvanje međuljudskih odnosa, a ne na razvoj stručnih radnika, unapređenje kvaliteta prakse i korisnike usluga
- očekivanjima relevantnih aktera koja proizlaze iz svih ovih karakteristika i svode je na podršku stručnom radu koji se jedino prepoznaje kao značajan jer je formalno propisan.

3. Predolzi i preporuke

Kontekstualni i socijalno konstruisani, a ne individualni faktori kreiraju karakteristike modela supervizije koja se primenjuje u centrima za socijalni rad, na njene nedostatke ali i na njen značaj za sve zaposlene u centru. Način za njeno unapređenje zato ne može da bude fokusiran na jedan pojedinačni izazov već zahteva strateško i sistemsko promišljanje o unapređenju konteksta i to na makro, mezo i mikro nivou.

Na makro nivou potrebno je:

- Temeljno empirijsko sagledavanje efekata dosadašnjih reformi i jasno definisanje pravca u kome se kreće socijalna zaštita u Srbiji. Konkretnije, revidiranje uloge centra za socijalni rad i njegovih funkcija i očekivanja u odnosu na potrebe korisnika i društva u celosti. U tom smislu može biti od koristi sistemsko razmišljanje "od spolja ka unutra" i "od budućnosti ka danas" (Hawkins i Turner, 2020), koje podseća na neophodnost sagledavanja očekivanja krajnjih korisnika od organizacije (korisnika socijalne zaštite ali i društva u celosti), kao i na buduća očekivanja koja se mogu javiti u zavisnosti od kretanja u oblasti socijalne zaštite i promena u širem socio-ekonomskom i političkom kontekstu.
- Osnajivanje stručnih radnika u oblasti socijalne zaštite kako bi se napravila promena u dominantnim narativima, koji predstavljaju ozbiljan rizik za profesionalno izgaranje i opadanje kvaliteta prakse. U tom smislu, ključna preporuka je rad na profesionalnoj solidarnosti, odnosno, očuvanju kvaliteta i reputacije profesije putem strukovnog povezivanja i razmene iskustava iz prakse u cilju njenog kritičkog preispitivanja i unapređenja (Branković, 2022).

- Podsticaj razvoju kulture učenja u sistemu socijalne zaštite, a posebno u centru za socijalni rad kako bi se obezbedili uslovi za razvoj supervizijske kulture koja je neophodna da bi se supervizija odvijala u svojoj celosti i ostvarivala sve svoje funkcije, a posebno edukativnu koja najviše nedostaje. Ovo nije jednostavan zadatak, ali bi jedan od načina za njegovo ostvarivanje mogao biti revidiranje postojećeg sistema stručnog usavršavanja i pomeranje fokusa sa formalnih na suštinske aspekte procesa unapređenja kompetencija i dokazivanja stručnosti. Jasno je da je za uvođenje promena bilo potrebno uvesti formalne mehanizme kao podsticaj, ali način na koji je uvedena obaveza stručnog usavršavanja pokazuje ozbiljne nedostatke jer se pretvorio u svoju suprotnost, odnosno, još jednu obavezu koju zaposleni obavljaju po dužnosti, a ne zato što prepoznaju njenu svrhovitost.
- Podsticaj razvoju supervizije na nivou čitavog sistema putem revidiranja postojećih modela supervizijske podrške (centri za socijalni rad i centri za porodični smeštaj i usvojenje) i njihovog unapređenja, uvođenja standarda za pružanje supervizijske podrške i detaljnijeg definisanja kriterijuma za izbor supervizora i praćenje efektivnosti supervizijskog procesa, kreiranja modela eksterne supervizijske podrške koja će biti dostupna stručnim radnicima u različitim kontekstima i na kraju, prepoznavanja i promovisanja supervizije kao integralnog elementa procesa pružanja podrške kod svih pružalaca usluga socijalne zaštite.
- Angažman i posvećenost donosioca odluka razvoju supervizije u socijalnom radu u Srbiji. Supervizija u socijalnom radu predstavlja deo sistema socijalne zaštite i uslovi za njeno sprovođenje predstavljaju odgovornost donosioca odluka koji su je u sistem uveli. Iluzorno je očekivati da bilo šta u bilo kom sistemu funkcioniše, a da se za to obezbedi jasan i nedvosmislen vrednosni, normativni i strateški okvir, kao i praktični uslovi. Pod praktičnim uslovima podrazumevaju se strukturalni, u smislu kadrova, prostora i normativnog okvira, i funkcionalni, u smislu strukturiranog stručnog postupka, kompetentnih stručnjaka i jasnih zahteva u odnosu na kvalitet prakse.

Na mezo nivou potrebno je:

- Pобољшanje komunikacije između relevantnih aktera unutar sistema socijalne zaštite (centara za socijalni rad, zavoda i ministarstva i sekretarijata nadležnih za socijalnu politiku i socijalnu zaštitu), kako bi se unapredila razmena relevantnih informacija, ali i kako bi se ponovo uspostavio odnos međuzavisnosti i podrške;
- Promena i unapređenje komunikacijske strategije između sistema socijalne zaštite i spoljnih sistema, kao što su drugi sistemi podrške, ali šira društvena zajednica i mediji. Ovo je značajno kako bi se sistem socijalne zaštite ponovo uspostavio kao relevantan i uticajan, a ne sporedni akter u celokupnom sistemu društvene brige o ranjivim grupama. Vraćanje reputacije sistemu socijalne zaštite je neophodno ne samo da bi se preveniralo se centri za socijalni rad koriste kao platforma za populističke mere od strane političkih aktera ili izvor informacija za senzacionalističke natpise medija, već i da bi se zaustavila tendencija centara za socijalni rad da se ponašaju kao zatvoreni sistemi u odnosu na zajednicu. Zatvoreni sistemi fokusirani su na svoje procese i ne ostvaruju neophodnu saradnju sa drugim sistemima, a to potencijalno može da bude ugrožavajući faktor za ostvarivanje prava korisnika.

Na mikro nivou potrebno je:

- Unapređenje funkcionisanja centra za socijalni rad obezbeđivanjem uslova za odvijanje supervizije i razvoj supervizijske kulture. Uslovi za odvijanje supervizije odnose se na materijalne i tehničke, kao što je prostor za odvijanje supervizije, i organizacijske, koji se odnose na raspodelu posla tako da omogućava vreme za odvijanje strukturane, odnosno, planirane individualne supervizije. Supervizijska kultura u centru povezana je razvojem procedura za superviziju ali i sa planiranjem stručnog usavršavanja, napredovanjem i nagrađivanjem stručnih radnika, kao i sankcionisanjem u slučaju

propusta. Bolja organizacija centra podrazumevala bi implementaciju ovih važnih elemenata organizacijskog funkcionisanja, koji su značajni kako za kvalitet prakse tako i za zadovoljstvo zaposlenih.

- Preispitivanje modela supervizije iz perspektive zastupljenosti administrativne funkcije supervizije sa voditeljima slučaja koji imaju višegodišnje iskustvo u radu. Teško je govoriti o načinima unapređenja supervizije dok se ne promene navedene sistemske okolnosti koje je čine ovakvom kakva jeste. Ipak, rasterećenje supervizora kada je administriranje rada stručnih radnika sa iskustvom u pitanju, moglo bi omogućiti dodatno vreme supervizorima za bavljenje drugim funkcijama supervizije, a stručnim radnicima bi svakako omogućilo osećanje autonomije nad sopstvenim radom i umanjilo otpor prema superviziji kao vidu kontrole kojoj ne prepoznaju svrhu.
- Osnaživanje supervizora za obavljanje svih funkcija supervizije isticanjem značaja učenja u superviziji i jačanjem njihovih kompetencija za primenu strukturiranog pristupa u radu sa voditeljima slučaja usmerenom na refleksiju, kritičko promišljanje i povezivanje teorije i prakse. Bez ovih ključnih elemenata, supervizija u centru možda predstavlja značajnu podršku u radu i mehanizam očuvanja kvaliteta, ali ostaje okrnjena jer gubi mogućnost da ostvari ono što je razlikuje od nadzora i drugih vidova kontrole i podrške, a to je lični i profesionalni razvoj stručnjaka.

Literatura

- Ajduković, M. (2008) Socijalni problemi, socijalni rizici i suvremeni socijalni rad. *Revija za socijalnu politiku*, 15 (3), 395-414.
- Ajduković, M., Cajvert, Lj. (2004) Supervizija u psihosocijalnom radu U: Ajduković, M. Cajvert, Lj. (Ur.) *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć. 14-38
- Bartoli, A., Kennedy, S. (2015) *Practice: Social Work in Action Tick if Applicable: A Critique of a National UK Social Work Supervision Policy*. 27(4), 239-250. 10.1080/09503153.2015.1048054
- Beddoe, L. (2013) *What's happening in research about social work supervision?* Dostupno na: <https://socialworkresearchnz.wordpress.com/2013/07/27/whats-happening-in-research-about-social-work-supervision/>
- Beddoe, L., Davys, A. (2016) *Challenges in Professional Supervision*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Beddoe, L. (2015) Supervision and developing the profession: One supervision or many? *China Journal of Social Work*
- Beljanski, M. (2016) Supervizija ili o ličnom i profesionalnom usavršavanju odraslih. *Andragoške studije*, 1, 129–142
- Bezić, I. (2007) Supervizija kao način razvijanja samopouzdanja i sposobnosti podnošenja konfrontacije. *Ljetopis socijalnog rada*. 14 (2), 443-452.
- Bilson, A., Ross, S. (1999) *Social Work Management and Practice: Systems Principles*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Borjanić Bolić, E. (2016) Izgaranje na poslu i vikarijske traume kod zaposlenih u socijalnoj zaštiti dece i mladih. Doktorska disertacija. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka. Dostupno na: https://nardus.mpn.gov.rs/handle/123456789/6928?show=full&locale-attribute=sr_RS
- Bradley, G., Engelbrecht, L., Hojer, S. (2010) Supervision: A force for change: three stories told. *International Social Work* 53 (6), 773-790.
- Bradley, G., Hojer, S. (2009) Supervision reviewed: Reflection on two different social work models in England and Sweden. *European Journal of Social Work*. 12 (1), 71-85
- Branković, I. (2015) Karakteristike supervizije u centru za socijalni rad-uloga supervizije u prevenciji profesionalnog izgaranja voditelja slučaja. *Socijalna politika*, 1, 45-67.
- Branković, I. (2018) Supervizija u Srbiji – iskustva, izazovi i mogući pravci razvoja. *Godišnjak Fakulteta političkih nauka*, 12(20), 223-240

- Branković, I. (2019) Praksa zasnovana na dokazima u superviziji u socijalnom radu. U: Veljković, J. i Čekerevac, A. (Ur.) *Supervizija u socijalnom radu*. Beograd: Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Beogradu. 43-62
- Branković, I. (2022) Profesionalni identitet socijalnih radnika u Srbiji. *Godišnjak Fakulteta političkih nauka*, godina XVI/broj 27, 139-156.
- Branković, I., Filipović, S. (2019) Supervizija kao podrška mentalnom zdravlju pomagača. U: Komlenić, R., Šapić, R. (Ur.) *Mentalno zdravlje: psihijatrijski, psihoterapeutski i psihološki aspekti*. Bijeljina: Univerzitet "Bijeljina", 1-16.
- Branković, I., Šarac, N., Živanić, S (2018) *Supervizija u centru za socijalni rad – priručnik za supervizore*. Beograd: Udruženje stručnih radnika socijalne zaštite Srbije; Komora socijalne zaštite, Fakultet za medije i komunikacije Univerzitet Singidunum.
- Brkić, M. (2010) *Zastupanje u socijalnom radu*. Beograd: Fakultet političkih nauka.
- Brkić, M. (2016) *Licenciranje usluga socijalne zaštite u zajednici*. Beograd: Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Beogradu, Ministarstvo za rad, zapošljavanje, socijalna i boračka pitanja.
- Bronfenbrenner, U. (1994) Ecological models of Human Development. U: Bronfenbrenner U. (Ur.) *International Encyclopedia of Education Vol. 3, 2. izdanje*. Oxford: Elsevier
- Brown, A., Bourne, I. (1996) The Social Work Supervisor. *International Social Work*. 39(3), 350-351.
- Carpenter, J., Webb, C., Bostock, L. (2013). *The surprisingly weak evidence base for supervision: findings from a systematic review of research in child welfare practice (2000-2012)*. Children and Youth Services Review, 35(11), 1843-1853.
- Carpenter, J., Webb, C., Bostock, L., Coomber, C. (2012) *Effective supervision in social work and social care*. London: Institute for Social Care Excellence.
- Carroll, M. (2014). *Effective Supervision for Helping Professions*. London: Sage Publications Ltd.
- Cox, K., Steiner, S. (2013) *Self-care in social work: a guide for practitioners, supervisors, and administrators*. Washington: NASW PRESS
- Creswell, J. (2007) *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. London: Sage Publications Ltd.
- Državna revizorska agencija (2023) *Izveštaj o reviziji svrsishodnosti poslovanja: Efikasnost centara za socijalni rad u pružanju socijalne i porodično-pravne zaštite*. Beograd: DRI. Dostupno na: <https://www.dri.rs/izvestaj/12579>
- Egan, R., Maidment, J., Connolly, M. (2015) Who Is Watching Whom? Surveillance in Australian Social Work Supervision. *British Journal of Social Work*, 46 (6), 1617–1635.
- Ellis, M. V., Ladany, N., Kregel, M., & Schult, D. (1996). Clinical supervision research from 1981 to 1993: A methodological critique. *Journal of Counseling Psychology*, 43(1), 35–50.

- Even Zahav, R., Refaeli, T., Shemesh, S., Gottlieb, S., & Ben-Porat, A. (2020). Supervision Satisfaction Among Social Work Students in Israel: Supervision Components, Peer Support, and Trauma-Related Factors. *Research on Social Work Practice*, 30(8), 884-894.
- Fridman, Dž., Kombs, Dž. (2009) *Narativna terapija: socijana konstrukcija omiljenih stvarnosti*. Novi Sad: Psihopolis.
- Gambrill, E. (2005) *Critical Thinking in Clinical Practice Improving the Quality of Judgements and Decisions*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Godden, J. (2012) *BASW/CoSW England Research on Supervision in Social Work with Particular Reference to Supervision Practice in Multi Disciplinary Teams, England Document*. Birmingham: BASW. Dostupno na: http://cdn.basw.co.uk/upload/basw_13955-1.pdf
- Grey, M., van Rooyen, C.C., Rennie, G., Gaha, J. (2002) The political participation of social workers: A comparative study. *International Journal of Social Welfare* 2002: 11, 99–110.
- Hawkins, P., Shohet, R. (2012) *Supervision in the Helping Professions*. New York: Open University Press.
- Hawkins, P., Turner, E. (2020) *Systemic Coaching: Delivering Value Beyond the Individual*. New York: Routledge
- Jeleč Kakar, D. (2009) Izvori profesionalnog stresa i sindrom sagorijevanja socijalnih radnika u zdravstvu u Republici Sloveniji. *Ljetopis socijalnog rada*. 16 (1), 133-151.
- Jovanović, V. (2021) *Bezobalna tranzicija: perspektiva socijalne zaštite u Srbiji*. Beograd: Fakultet za medije i komunikacije
- Jović, S., Popović, Lj. (2019) *Analiza aktuelnog stanja supervizije u centrima za socijalni rad sa posebnim fokusom na sigurnosti i bezbednosti stručnih radnika*. Beograd: Republički zavod za socijalnu zaštitu. Dostupno na: <http://www.zavodsz.gov.rs/media/1839/analiza-bezbednost-i-sigurnost-lat.pdf>
- Jugović, A., Brkić, M. (2013) Socijalni rad u Srbiji u kontekstu ekonomske krize i društvene transformacije. *Ljetopis socijalnog rada*, 20 (1) 91-112.
- Kadushin, A., Harkness, D. (2002) *Supervision in Social Work*. New York: Columbia University Press.
- Kim, D. (1992) *Systems Archetypes I: Diagnosing Systemic Issues and Designing High-Leverage Interventions*. Waltham: Pegasus Communications
- Ladany, N., Mori, Y., Mehr, K (2013) Effective and Ineffective Supervision. *The Counseling Psychologist* 41(1) 28-47.
- Lloyd, C., King, R., Chenoweth, L. (2002) Social work, stress and burnout: A review u *Journal of Mental Health*. 11(3), 255-265.
- Lonne, R. L. (2003) Social workers and human service practitioners. U: Dollard, Maureen F. and Winefield, Anthony H. and Winefield, Helen R., (eds.) *Occupational Stress in the Service Professions*. Taylor & Francis, London, 281-310.
- Maslow, A. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50 (4), 370-396.
- Matić, V. (2011) Razvoj odnosa u superviziji psihosocijalnog rada, *Ljetopis socijalnog rada*, 18 (2), 217-244.

- Mihajlović Babić, S., Despotović, M., Đaković, M. (2019) Procena izazova za profesiju socijalnog rada od strane socijalnih radnika u Republici Srbiji. *Socijalna politika*, 1, 29-50.
- Milosavljević, M., Brkić, M. (2010) *Socijalni rad u zajednici*. Beograd: Republički zavod za socijalnu zaštitu.
- Milosavljević, M. (2013) Smisao supervizije u socijalnom radu. *Socijalna misao*, 3, 11-29.
- Mirosavljević, V. (2013) Stručni poslovi u socijalnoj zaštiti. *Socijalna misao*, 2, 69-81.
- Munson, C. (1993) *Clinical social work supervision*. Binghamton: The Haworth Press, Inc.
- O'Donoghue, K. (2010) Towards construction of social work supervision in Aotearoa New Zealand: a study of the perspectives of social work practitioners and supervisors. Doktorska disertacija. Palmerston North New Zealand: Massey University. Dostupno na: <https://mro.massey.ac.nz/handle/10179/1535>
- O'Donoghue, K., Yuh Ju, P.W., Tsui, M.S. (2017) Constructing an evidence-informed social work supervision model, *European Journal of Social Work*, 21 (3), 348-358. doi: 10.1080/13691457.2017.1341387
- Pantić, Z. (2009) Povjesni pregled razvoja supervizije. U: Ajduković, M. (Ur.) *Refleksije o superviziji: međunarodna perspektiva*. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu i Društvo za psihološku pomoć.
- Payne, M. (2001) *Savremena teorija socijalnog rada*. Banja Luka: Filozofski fakultet u Banjoj Luci
- Pokrajinski zavod za socijalnu zaštitu (2023) *Integrisan izveštaj supervizijske podrške Pokrajinskog zavoda za socijalnu zaštitu centrima za socijalni rad u AP Vojvodini za 2023. godinu*. Novi Sad: Pokrajinski zavod za socijalnu zaštitu. Dostupno na: <https://pzs.gov.rs/zakljucci-sa-supervizije/>
- Polić, S. (2016) Uticaj supervizije na profesionalni razvoj voditelja slučaja u Centru za socijalni rad. Master rad. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka.
- Polovina, N. (2009) Model za analizu sustava implementacije supervizije u sektoru obrazovanja i socijalne zaštite društava u tranziciji. U: Ajduković, M. (Ur.) *Refleksije o superviziji: međunarodna perspektiva*. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu i Društvo za psihološku pomoć.
- Porodični zakon, *Sl. glasnik RS*", br. 18/2005, 72/2011 - dr. zakon i 6/2015, 2015.
- Pravilnik o bližim uslovima i standardima za pružanje usluga socijalne zaštite, *Sl. glasnik RS*, br. 42/2013, 89/2018 i 73/2019, 2019.
- Pravilnik o licenciranju stručnih radnika u socijalnoj zaštiti, *Sl. glasnik RS*, br. 42/2013, 2013.
- Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad, *Sl. glasnik RS*, br. 59/2008, 37/2010, 39/2011 - dr. pravilnik, 1/2012 - dr. pravilnik, 51/2019, 12/2020 i 83/2022, 2022.
- Proctor, B. (2008) *Group Supervision – Guide to Creative Practice*. London: Sage Publications Ltd.
- Republički zavod za socijalnu zaštitu (n.d.a) Program osnovne obuke za supervizore u centrima za socijalni rad. Dostupno na: <https://www.zavodsz.gov.rs/media/1467/program-osnovne-obuke-za-supervizore-u-centrima-za-socijalni-rad.pdf> (Pristupljeno 31.3.2024)

- Republički zavod za socijalnu zaštitu (n.d.b) Supervizija. Dostupno na: <http://www.zavodsz.gov.rs/sr/supervizija/> (Pristupljeno 31.3.2024)
- Republički zavod za socijalnu zaštitu (2021) *Izveštaj o radu centara za socijalni radu Srbije za 2020. godinu*. Beograd: Republički zavod za socijalnu zaštitu. Dostupno na: <http://www.zavodsz.gov.rs/media/2159/izvestaj-o-radu-csr-2020.pdf>
- Republički zavod za socijalnu zaštitu (2023) *Izveštaj o radu centara za socijalni radu Srbije za 2022. godinu*. Beograd: Republički zavod za socijalnu zaštitu. Dostupno na: <http://www.zavodsz.gov.rs/media/2572/izvestaj-o-radu-csr-u-2022-godini.pdf>
- Robinson, V (1936) *Supervision in social case work*. Chapel Hill: The University of North Carolina Press
- Rothery, M. (2016) Critical Ecological Systems Theory. U: Coady, N., Lehman, P. (Ed) *Theoretical perspectives for direct social work practice: a generalist-eclectic approach*. New York: Springer Publishing Company
- Saldana, J. (2009) *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: SAGE Publications
- Samardžija, M. (2019) Izazovi supervizije u sistemu socijalne zaštite u Srbiji. U: Veljković, J. i Čekerevac, A. (Ur.) *Supervizija u socijalnom radu*. Beograd: Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Beogradu. 19-34
- Shier, L.M., Turpin, A., Nicholas, D. & Graham, R.J. (2021) Supervisor–Worker Relationship Dynamics for Workplace Violence Prevention in Public Sector Human Service Organizations, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 45:2, 109-124
- Shulman, L. (2010) *Interactional Supervision*. Washington: NASW Press.
- Strategija razvoja socijalne zaštite, *Sl. Glasnik RS*. br.108/05, Beograd, 2005
- Teater, B. (2010) *Applying social work theories and methods*. Berkshire: Open University Press
- Trbović, V. (2019) Supervizija u socijalnom radu – izazovi i mogućnosti. U: Veljković, J. i Čekerevac, A. (Ur.) *Supervizija u socijalnom radu*. Beograd: Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Beogradu. 35-42.
- Tsui, M. S. (2005). Functions of social work supervision in Hong Kong. *International Social Work*, 48(4), 485–493.
- UNISON Scotland i BASW UK (2009) *Supervision and Workload Management for Social Work – A negotiating resource*. Glasgow: UNISONScotland. Dostupno na: <https://www.unison-scotland.org.uk/socialwork/workloadmanagement.pdf>
- Urbanc, K. (2007) Smisao i obilježja postmodernog pristupa u socijalnom radu. *Ljetopis socijalnog rada*, 14 (1), 179-196
- Veljković, J. (2019) Supervizija u socijalnom radu – razvoj i izazovi. U: U: Veljković, J. i Čekerevac, A. (Ur.) *Supervizija u socijalnom radu*. Beograd: Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Beogradu
- Vreme (2022) Ukinuta je Vulinova uredba: Socijalnu pomoć dobija samo onaj ko čisti ulice. Dostupno na: <https://vreme.com/vesti/ukinuta-je-vulinova-uredba-socijalnu-pomoc-dobija-samo-onaj-cisti-ulice>

- Walter, I., Nutley, S.M., Percy-Smith, J., McNeish, D., Frost, S. (2004) *Improving the Use of Research in Social Care: Knowledge Review 7*. Policy Press: Social Care Institute for Excellence.
- Wheeler, S., Richards, S. (2007) *The impact of clinical supervision on counselors and therapists, their practice and their clients: a systematic review of the literature*. Lutterworth: British Association of Counseling and Psychotherapy. Dostupno na: <https://www.bacp.co.uk/media/1982/bacp-impact-clinical-supervision-on-counsellors-therapists-practice-and-clients-systematic-review.pdf>
- Wonnacott, J. (2012) *Mastering Social Work Supervision*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Zakon o socijalnoj zaštiti, *Sl. glasnik RS*", br. 24/2011 i 117/2022 - odluka US, 2022
- Zekavica, B. (2016) Uspostavljanje i održivost sistema kontrole kvaliteta usluga u socijalnoj zaštiti. Doktorska disertacija. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka. Dostupno na: <https://nardus.mpgn.gov.rs/handle/123456789/7037?show=full>
- Žegarac, N., Brkić, M. (2007) *Razvoj lokalnih usluga socijalne zaštite – ka standardima kvaliteta*. Beograd: Fond za socijalne inovacije i UNDP
- Žegarac, N. (2015) *Od problema do prilika u vođenju slučaja: priručnik za praktičare*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka.
- Žegarac, N. (2016a) *Mapiranje praksi i radne snage u oblasti zaštite dece u Srbiji. Child Protection Hub for South East Europe*. Beograd: Centar za integraciju mladih.
- Žegarac, N. (2016b) Kompetencije za kvalifikacije u socijalnom radu: izgradnja standarda u Žegarac, N. (Ur.) *Standardi za obrazovanje socijalnih radnika u Srbiji: Razvoj kompetencija za kvalitetnu profesionalnu praksu*, Beograd: Univerzitet u Beogradu Fakultet političkih nauka, 9-45
- Žegarac, N., Perišić, N., Džamonja Ignjatović, T., Burgund A., Pantelić, M., Stanković, D. (2016) Opšti standardi i kompetencije za obrazovanje socijalnih radnika. U Žegarac N. (Ur.) *Standardi za obrazovanje socijalnih radnika: Razvoj kompetencija za kvalitetnu profesionalnu praksu*, Beograd: Univerzitet u Beogradu Fakultet političkih nauka, 49-65.
- Žorga, S. (2007) Competences of a supervisor. *Ljetopis socijalnog rada*, 14 (2), 433-441.

Prilog 1: Protokol za intervju

PROTOKOL ZA INTERVJUE

Podaci o ispitanicima

Organizacija _____

Ime i prezime _____

Kontakt _____

Pol: M Ž

Radno mesto:

- a) rukovodilac
- b) voditelj slučaja
- c) supervizor
- d) ostalo: _____

Služba (samo za CSR):

- a) Deca i mladi
- b) Odrasli i stari
- c) Objedinjena

Godine iskustva u socijalnoj zaštiti: _____

Godine iskustva na poziciji: _____

Pitanja

1. Uvođenje supervizije

1.1. Kako je izgledao proces uvođenja supervizije?

(Kako je izgledala priprema, informisanje, obuka? Kako su zaposleni reagovali? Kako je reagovalo rukovodstvo? Kako biste opisali proces adaptacije na novi način rada? Šta su bile teškoće? Koji vidovi podrške su postojali? Šta Vi mislite o tom procesu?)

2. Supervizijska kultura i kompetencije supervizora

2.1. Da li u centru za socijalni rad postoje procedure o superviziji? (kako neko postaje supervizor? šta je porebno? kako se prati učinak supervizora? kako se prati kvalitet supervizije?)

2.2. Koja je podrška obezbeđena supervizorima? kako se oni stručno usavršavaju?

2.3. Kakav je odnos između supervizora i rukovodioca?

2.4. Kako se organizuje stručno usavršavanje na nivou službe?

2.5. Koji sistem nagrađivanja i sankcionisanja je uspostavljen i kakav je uticaj izveštaja supervizora o napretku voditelja slučaja?

2.6. Kakve su kompetencije supervizora (za obavljanje supervizije i kao profesionalaca)

PITANJA SAMO ZA SUPERVIZORE:

2.7. Kako se supervizori osećaju u svojoj ulozi?

2.8. Na osnovu kog iskustva su supervizori počeli da rade? (teorijsko znanje, iskustvo u radu, prethodno sopstveno supervizijsko iskustvo?)

2.9. Kako su se osećali u svojoj ulozi na početku a kako danas? u kojim oblastima smatraju da vladaju procesom supervizije a u kojim im je potrebna dodatna podrška?

PITANJA SAMO ZA SUPERVIZORE I VODITELJE SLUČAJA

2.10. Kako izgleda rad tokom praćenja rada voditelja slučaja na predmetu? navedite neki tipičan primer

2.11. Kako izgleda rad tokom pružanja podrške voditelju slučaja u ličnom razvoju u odnosu na proces rada? navedite neki tipičan primer

2.12. Kako izgleda rad tokom obezbeđivanja učenja i stručnog usavršavanja voditeljima slučaja? navedite neki tipičan primer

3. Supervizijski proces i supervizijski odnos

3.1. Koja vrsta (format) supervizije je zastupljena u centru za socijalni rad? individualna ili grupna ili neka druga vrsta?

3.2. Da li postoji pisani ugovor, plan rada ili neka druga vrsta dogovora u kome bi se specifikovali ciljevi, očekivanja, uloge, odgovornosti i način realizacije supervizije? (ako ne, zašto ne?)

3.3. Da li postoji verbalni sporazum o superviziji?

3.4. Šta je dominantni sadržaj razgovora sa voditeljima slučaja tokom supervizijskih sastanaka?

3.5. Koliko su česti supervizijski sastanci? (da li su redovni? da li je to dovoljno? ko inicira sastanke?)

3.6. Koliko traje svaki supervizijski sastanak?

3.7. Gde se odvijaju sastanci (posebna prostorija, supervizorova kancelarija, kancelarija voditelja slučaja, da li je još neko prisutan? Šta mislite o tome? kako se vi osećate povodom toga?)

3.8. Da li postoji agenda/plan supervizijskog sastanka? (ko je postavlja?)

3.9. Da li postoje zapisnici ili beleške sa sastanaka (ako ne, zašto ne, ako da, šta je njihov sadržaj?)

3.10. Da li postoje izveštaji o napretku voditelja slučaja na godišnjem nivou (ako ne, zašto ne, ako da, šta je njihov sadržaj?)

3.11. Kako biste opisali odnos između voditelja slučaja i supervizora? Kako biste opisali odnos između supervizora i rukovodioca?

(Prijatelji/neprijatelji; braća i sestre, učitelj i učenik, šef i podređeni, roditelj dete, psihoterapeut klijent i sl? Opišite svoje iskustvo. Koji su faktori koji utiču na Vaše odnose sa voditeljima slučaja?)

3.12. Kako se supervizijski autoritet koristi u Vašoj službi?

(Kako se donose odluke u supervizijskom procesu? Ko donosi odluke? Ako postoje različita gledišta između S i VS ko donosi odluku? Da li postoje diskusije između S i VS? Kako izgledaju i na koji način se odvijaju? Kakva je priroda komunikacije, ravnopravna ili jednosmerna? Šta Vi mislite o tome/kako se osećate povodom toga?)

PITANJE ZA VODITELJE SLUČAJA:

3.13. kako biste opisali svog supervizora?

4. Stavovi o superviziji

4.1. Šta je ključna svrha ili svrhe supervizije u centru za socijalni rad?

4.2. Šta su značenja funkcija supervizije? Ako biste mogli da je menjate čemu bi služila supervizija?

4.3. Kako biste opisali efektivnost supervizijskog procesa u centru za socijalni rad?

4.4. U kojim aspektima je supervizija u Vašem CSR dobra za voditelje slučaja/ organizaciju/ korisnike? Šta utiče na to da supervizija bude dobra?

4.5. U kojim aspektima je potrebno unapređenje supervizije u Vašem CSR? Zašto?

4.6. Šta Vam je potrebno da biste unapredili superviziju u Vašem CSR? Ko je odgovoran za unapređenje supervizije? (Šta mogu da urade supervizori, voditelji slučaja a šta rukovodioci? Da li neko drugi može da pomogne da se supervizija u CSR unapredi?)

Biografija autorke

Iva Branković rođena je 1982. godine u Leskovcu, Republika Srbija. Nakon završene Gimnazije "Bora Stanković" u Nišu 2001. godine upisala Fakultet političkih nauka Univerzitet u Beogradu, smer Socijalna politika i socijalni rad, koji je završila 2006. godine sa prosečnom ocenom 8,57.

Godine 2011. upisala je Master akademske studije socijalnog rada, na Fakultetu političkih nauka u Beogradu. Master studije je završila, 2014. godine, sa prosečnom ocenom 9, odbranivši master rad pod naslovom "Profesionalno izgaranje voditelja slučaja i karakteristike supervizijske podrške u centrima za socijalni rad" sa ocenom 9.

Školske 2016/2017 upisuje Doktorske studije socijalne politike i socijalnog rada na Fakultetu političkih nauka Univerziteta u Beogradu.

Od 2006 do 2008. godine radila je kao stručna saradnica u Savetu za prava deteta Vlade Republike Srbije na projektu, koji je podrazumevao izradu Nacionalne strategije za zaštitu dece od nasilja.

Od 2008 do 2017. godine bila je zaposlena kao savetnica za profesionalnu obuku u Republičkom zavodu za socijalnu zaštitu na poslovima akreditacije programa obuke i stručnog usavršavanja zaposlenih u sistemu socijalne zaštite Republike Srbije.

Ko-autorka je akreditovanog programa osnovne za supervizore u centrima za socijalni rad i priručnika "Supervizija u centrima za socijalni rad" u izdanju Fakulteta za medije i komunikacije, Udruženja stručnih radnika socijalne zaštite Srbije i Komore stručnih radnika Srbije.

Učestvovala je u brojnim razvojnim projektima u oblasti socijalne zaštite u zemlji i regionu i izagala na više stručnih i naučnih skupova. Autorka je radova objavljenih u stručnim i naučnim časopisima na temu supervizije, ali stručnog usavršavanja, profesionalnog identiteta i drugih tema koje se tiču položaja različitih ranjivih grupa u sistemu socijalne zaštite.

U oblasti supervizije u socijalnom radu objavila je sledeće radove: "Karakteristike supervizije u centru za socijalni rad – uloga supervizije u prevenciji profesionalnog izgaranja voditelja slučaja" u časopisu Socijalna politika (2015), i "Supervizija u Srbiji – iskustva, izazovi i mogući pravci razvoja" u Godišnjaku Fakulteta političkih nauka (2018), kao i "Supervizija kao podrška mentalnom zdravlju pomagača" (u koautorstvu sa S. Filipović) u zborniku radova sa konferencije "Mentalno zdravlje – psihijatrijski, psihološki i psihoterapijski aspekti" Univerziteta u Bijeljini (2019) i "Praksa zasnovana na dokazima u superviziji u socijalnom radu" objavljen u zborniku radova sa konferencije "Supervizija u socijalnom radu" održane na Fakultetu političkih nauka, Univerziteta u Beogradu (2019).

Izjava o autorstvu

Ime i prezime autora: Iva Branković

Broj indeksa: 16/2016

Izjavljujem

Da je doktorska disertacija pod naslovom

”Uticaj gledišta relevantnih aktera na sadržaj i ciljeve supervizije u socijalnom radu u Republici Srbiji”

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
- da predložena disertacija u celini ni u delovima nije bila predložena za dobijawe bilo koje diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova,
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršila autorska prava i koristila intelektualnu svojinu drugih lica.

Potpis autorke

U Beogradu, 17.06.2024

Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada

Ime i prezime autora: Iva Branković

Broj indeksa: 16/2016

Studijski program: Doktorske studije socijalne politike i socijalnog rada

Naslov rada: **Uticaj gledišta relevantnih aktera na sadržaj i ciljeve supervizije u socijalnom radu u Republici Srbiji**

Mentor: Prof. dr Miroslav Brkić

izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predala za objavljivanje na portalu **Digitalnog repozitorijuma Univerziteta u Beogradu**.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog zvanja doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu.

Potpis autorke

U Beogradu, 17.06.2024.

Izjava o korišćenju

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku „Svetozar Marković“ da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom

”Uticaj gledišta relevantnih aktera na sadržaj i ciljeve supervizije u socijalnom radu u Republici Srbiji”

koja je moje autorsko delo.

Disertaciju sa svim prilogima predala sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučila.

1. Autorstvo (CC BY)
2. Autorstvo – nekomercijalno (CC BY-NC)
- 3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerada (CC BY-NC-ND)**
4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima (CC BY-NC-SA)
5. Autorstvo – bez prerada (CC BY-ND)
6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima (CC BY-SA)

(Molimo da zaokružite samo jednu od šest ponuđenih licenci, kratak opis licenci dat je na poledini teksta)

Potpis autorke

U Beogradu, 17.06.2024

1. Autorstvo - Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence, čak i u komercijalne svrhe. Ovo je najslobodnija od svih licenci.
2. Autorstvo – nekomercijalno. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.
3. Autorstvo - nekomercijalno – bez prerade. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela. U odnosu na sve ostale licence, ovom licencom se ograničava najveći obim prava korišćenja dela.
4. Autorstvo - nekomercijalno – deliti pod istim uslovima. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada.
5. Autorstvo – bez prerade. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.
6. Autorstvo - deliti pod istim uslovima. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada. Slična je softverskim licencama, odnosno licencama otvorenog koda.