

INTERVIU SU BERNDU JANSENU: „IŠŠŪKIAI PLĖTOJANT SUPERVIZIJĄ“

Žurnalo redaktorė Rasa Naujanienė kalbina supervizorių Berndą Janseną.

R. N. Kas yra supervizija? Kaip ji atsirado? Kokios jos ištakos?

B. J. Supervizijos ištakos siekia ankstesnius laikus – dar šeštame pra-eito amžiaus dešimtmetyje ji atsirado Amerikoje. Supervizija buvo sugalvota kaip procedūra sekti, kaip paskirstomi labdaros pinigai, pasiturinčių šeimų skirti vargšams. Dažniausiai tuo rūpindavosi moterys. Dar buvo skiriami žmonės, turėję sekti, kaip šie pinigai surenkami ir paskirstomi. Tokie asmenys buvo pavadinti supervizoriais, ir ši veikla buvo vadinama supervizija.

O dar ankstesnės ištakos siekia Zigmundo Froido laikus. Jos buvo skirtos analizei, kaip elgtis su jaunuoju Hansu. Jaunuoju Hansu, kuris buvo tėvui skirtas veiksmas – paaiškinimas tėvui, kaip reikėtų elgtis su jaunuoju Hansu.

Mums įdomus tas laikas, kada supervizija buvo pasitelkta socialiniam darbui. Ji pradėta taikyti grupiniam darbui ir darbe su atvejais. Vokiečių supervizijai ypač daug įtakos turėjo dalykai, perimti iš Olandijos, kuriuos pastaroji perėmė iš amerikiečių. Patyrę socialiniai

darbuotojai supervizija galėjo padėti jaunesiems socialiniams darbuotojams visapusiškai ištraukti į šią veiklos sritį ir dirbti atvejų pagrindu. Būtent dviem kryptimis: dirbti su grupėmis ir dirbti remiantis atvejais. Taigi tokios supervizijos, kokią mes ją turime dabar, ištakos buvo konsultacinės tarnybos veikla, skirta metodiniam darbui. O toliau pradėjus gilintis į socialinį darbą paaiškėjo, kad negalima apsiriboti vien tokiais siaurais metodiniais klausimais, o reikia tyrinėti ir vidinės dinamikos, vidinius grupinės dinamikos dalykus.

Taigi kitame supervizijos vystymosi etape buvo pradėta eiti psichoterapine kryptimi ir domėtis, kokios yra psichologinės dinamikos įtakos dirbant su grupėmis. Taip atsirado du kertiniai supervizijos akmenys. O trečiasis akmuo atsirado vėliau, kada dėmesys buvo pradėtas kreipti ne tik į klientų psichodinamines būsenas, bet ir į paties socialinio darbuotojo emocinę situaciją bei jo motyvaciją darbe su grupėmis. Mes žinome, kad asmuo yra labai stiprus intervencinis faktorius ir, kalbant apie superviziją, asmenį kaip intervencinį veiksniį imta kelti į supervizijos dėmesio centrą.

8 dešimtmetyje Vokietijoje, Miunsteryje, įvyko pirmasis Vokietijos supervizorių kongresas. Šiame kongrese tema „Asmuo ir organizacija“ buvo pradėta kaupti dėmesį į ketvirtą esminį supervizijos keratinį akmenį – aplinką, organizaciją kaip sąlygas, kuriomis supervizija vyksta.

Besivystant supervizijai, ją žinoma, veikė visos socialinio darbo raidos sferos, kurios tuo metu buvo aktualios. Reikėtų paminėti ypatingą įtaką turėjusią lauko dinamikos sritį, kada buvo pradėta svarstyti, kiek įtakos supervizijai turi konkretus laukas, kuriame dirbama. Visi metodai, visos „mados“, įskaitant ir psichoterapines, rado savo vietą supervizijoje. Be to, jos buvo teoriškai pagrįstos. Iškilė įvairios supervizijos kryptys: psichoanalitinė supervizija, geštalto supervizija, supervizija, paremta psychodrama.

Apie šiuolaikinį vystymąsi. Šiuolaikinis vystymasis suvokė būtinybę atskirti superviziją nuo psichoterapinio aspekto. Ir apibrėžti supervizorių kaip aktyvų konsultantą, būtent susiduriant su profesinėmis problemomis, profesine darbo veiklos sritimi. Žinoma, visos šitos

raidos metu supervizija suformavo nemažai metodų. Juos galima išskirti į tris sritis: individualią, grupinę ir komandinę superviziją. Šiandien galėtume apibrėžti superviziją kaip konsultavimą, skirtą profesinei veiklai. Savo profesinėje veikloje (tai nebūtinai turėtų būti socialinės veiklos sritis) gali būti ir visos kitos veiklos sritys; žmonėms paprastai kyla daug su jų darbu susijusių klausimų. Klausimų kyla ne tik žmonėms, bet ir pačioms organizacijoms. O supervizija imasi padėti ieškoti atsakymų į juos. Ji tai daro tokiu būdu, kurį, manau, gali atlikti tiktai supervizija. Supervizija suteikia refleksinę erdvę, kur į klausimo analizę galima pažvelgti iš labai skirtingų perspektyvų. Jeigu įsivaizduotume žmogų, kuris veikia tam tikroje profesinėje srityje, jis, veikdamas, dirbdamas, sprenddamas problemas, susiaurina kompleksinių klausimų sritį. Negalima veikti nesusiaurinus kompleksškumo. Tai neišvengiamai reiškia, jog, sprendžiant tam tikras problemas, į kai kuriuos aspektus lieka neatsižvelgta. O supervizija suteikia būtent tą refleksinę erdvę, kurioje į klausimą galima vėl pažvelgti kompleksiškai. Čia atsiskleidžia visi kintamieji, kurie turėjo įtakos, beje, jau supervizijos formavimuisi – tai, pavyzdžiui, asmuo, organizacijos dinamika, srities dinamika, taip pat vaidmenų ir funkcijų tarpusavio sąveika. Taigi po tokios daugiaplanės refleksijos prieinama prie išvados, kuri, perkėlus ją į veiksmų lygmenį, vėl sąlygoja tam tikrą kompleksiškumo redukciją. Tiktai pastaroji greičiausiai duoda visai kitokį rezultatą negu pačioje pradžioje, kai nebuvo reflektuotas tas procesas ir požiūris.

Galima būtų sakyti, kad supervizija yra prabanga, kurią sau gali leisti keletas vadovų, suteikti sau štai tokią refleksinę erdvę – įstengia įpirkti supervizorius, kurie padėtų jiems pažvelgti į klausimą plačiau. Nesvarbu, į kurią sritį pažvelgtume – politiką, ekonominę, socialinio darbo sritis, visur pamatysime gausybę klaidingų sprendimų. Tai lemia įvairios priežastys. Kai kurios priežastys susijusios su klaidinga informacija arba klaidingu informacijos apdorojimu. Galbūt tai yra pasekmės, sąlygotos nematymo ar negebėjimo matyti tam tikrus dalykus, susijusius su asmeninėmis žmogaus ypatybėmis. Gal nerasta strategijų ir galimybių, kaip pritaikyti sprendimus. Dar viena priežastis – susisaistymas su įvairiausiomis galiomis.

Ko reikia žmonėms ir ko – organizacijoms? Man atrodo, reikia to, ką aš vadinu strateginiu dialogu. Nesvarbu, kur žmonės dirbtų: ar jie būtų socialiniai darbuotojai, ar vadovai, ar jie dirbtų įkalinimo įstaigų vadovais, jiems visiems reikia pašnekovo, su kuriuo galėtų dar kartą pasverti savo sprendimo teisingumą arba tiesiog kvestionuoti savo sprendimus. Geri sprendimai ir geras darbas gali būti užtikrinami tik tuo atveju, jeigu ieškant sprendimų būtent instituciniame lygmenyje keliami klausimai. Šie klausimai neturi būti tikrai profesinio pobūdžio, jie gali būti susiję net su supervizorių perspektyva, kada kompleksiskai kvestionuojami klausimai. Tokį strateginį dialogą galima įdiegti organizacijose, nepriklausomai nuo supervizoriaus: jeigu tokiose įstaigose sukuriama erdvė, kurios leidžia reflektuoti; jeigu tokiose erdvėse žmonės turi galimybę reflektuoti, nejausdami baimės, turėdami visišką laisvę refleksijai, ir jeigu tokiose erdvėse egzistuoja pakantumas klystantiems. Tačiau jums turėtų būti žinoma, kad nedaugelyje organizacijų pavyksta sukurti tokias erdves. O supervizija suteikia galimybę arba įkurdinti tokias erdves organizacijoje, arba jas atgaivinti. Drauge supervizija pati pateikia save kaip pašnekovą, kaip erdvę, kurioje galėtų vykti tam tikros organizacijos veiklos analizė. Tai laikyčiau šiuolaikinės supervizijos esme. Man čia, mes esame būtent paslaugų teikėjai, orientuojamės į organizaciją, paslaugas, skirtas organizacijai, ir į joje dirbančius žmones. Mes palydime sprendimų radimo procesus bei profesinę veiklą ir suteikiame galimybę juos kvestionuoti. Tai padeda pakelti jų kokybę. Be šitos pagrindinės supervizijos srities, egzistuoja dar keletas kitų pritaikymo sričių. Būtent socialinio darbo srityje arba sveikatos priežiūros įstaigose supervizija suteikia tą erdvę, kurioje galima pasirūpinti tiek dirbančiojo, tiek klientų psichologine higiena. Kvalifikacijos tobulinimo srityje supervizija suteikia galimybę pasimokyti naujų metodų ir pritaikyti juos savo profesinėje veikloje.

R. N. Koks yra šiuolaikinės supervizijos teorinis pagrindas? Kaip jį būtų galima apibrėžti?

B. J. Supervizija iš principo yra socialinio darbo kūdikis. O socialinis darbas savo raidoje nuveikė daug ką ypatingo. Jis tuos teorinius konstruktus, teorines konstrukcijas adaptuodavo ir pritaikydavo savo

veiklai. Adaptavo tiek sociologinius, tiek metodinius, tiek veiklos aspektus, taip pat pasinaudojo psichoanalizės metodika ir humanistiniais metodais. Tai pasakytina ir apie socialinio darbo produktus – supervizija taip pat yra eklektinė konstrukcija. Prieš 20 metų aš pats būčiau tvirtinęs, kad taikau psichoanalizės, analitinės supervizijos metodus. Šiandien tai yra tikrai žinios, kuriomis remdamasis geriau suprantu tikrovę ir organizacijų realybę. Bet man, kaip supervizoriui, tai jau nebėra pagrindinis metodas, kuriuo vadovaujuosi. Ir jis jokių būdu neaprašytų visų darbo aspektų, kuriais aš dirbu. Taigi ši supervizijos metodą galėčiau apibrėžti kaip eklektišką, labai priklausomą nuo mokyklų, kurios darė įtaką raidai, taip pat priklausomą nuo darbo sričių, kuriose taikomas, ir, žinoma, kaip ir visoje konsultacinėje veikloje, labai priklauso nuo asmens, kuris jį taiko.

R. N. Gal galėtumėte daugiau papasakoti apie vadovų superviziją? Kuo ji ypatinga? Kuo skiriasi nuo darbuotojų individualios supervizijos?

B. J. Egzistuoja skirtumas. Supervizija – ar komandinė, ar grupinė, ar individuali – jeigu skirta darbuotojams, ji visada būna daugiau ar mažiau arti pačios organizacijos. Jeigu sąsaja su organizacija labai glaudi, tai reiškia, jog supervizija skirta spręsti organizacinius klausimus. Vadinasi, tai, kas vyksta toje supervizijoje, yra ir išipareigojimas pačiai organizacijai. Jeigu ta sąsaja su organizacija nėra glaudi, tuomet supervizija yra skirta žmonėms, kurie tiesiog nori susiorientuoti profesinėje srityje, ieškodami kažkokių naujų idėjų savo veiklai.

Taigi kuo labiau priartėjame prie pačios organizacijos supervizijos, tuo labiau išitraukiame, kai pačiai organizacijai tenka priimti sprendimus. Pavyzdžiui, jeigu aš konsultuoju socialinį darbuotoją, visada turiu atsižvelgti į tai, jog jam tenka dirbti su klientais. Todėl stengiuosi konsultaciją kreipti ta linkme, kad ji socialiniam darbuotojui vėliau padėtų dirbti su klientu. Konsultuodamas vadovus, visada turiu galvoje ir pačią organizaciją. Nesvarbu, prie kokių išvadų būtų prieita būtent tos supervizijos metu, bet jos visada turi tiesioginės įtakos pačiai organizacijos veiklai. Tai reikštų, kad trečiasis, kuris neišvengiamai sėdi prie mūsų stalo, privalo būti įtraukiamas į tą refleksiją. Psichoterapijoje paprastai kalbama apie tą nesantį trečiąjį,

kuris taip pat dalyvauja. Pavyzdžiui, jeigu konsultuotume santuokos klausimais ir į konsultaciją ateitų tikrai vienas sutuoktinis, tuomet kitas sutuoktinis (tai, deja, pasitaiko, nors taip neturėtų būti) būtų tas nesantis trečiasis. Net jei jo ir nėra, trečiasis neišvengiamai tampa konsultacijos dalyviu. Konsultacinėje veikloje visada siekiama neutralumo, tačiau konsultacinė veikla visada talkina ir sprendimų priėmimo procesui, o jei talkina, tai ir daro jam įtaką. Todėl vadovų konsultavimas bus nukreiptas į įtampas, egzistuojančias tarp vadovo ir pačios organizacijos.

R. N. Kaip supratau, vadovų supervizijoje tas trečiasis yra organizacija?

B. J. Būtent.

R. N. Kaip jūs pradėjote savo supervizoriaus kelią?

B. J. Aš pradėjau nuo grupės dinamikos konsultanto vaidmens dar studijuodamas pedagogiką. Ši grupės dinamikos konsultanto veikla studijų metais mane atvedė į instituciją, kuri užsiėmė jaunimo veikla. Tai buvo Miunsterio akademija, skirta jaunimo klausimams. Tuo metu jos steigėja buvo Katalikų Bažnyčia (tai buvo pati stipriausia institucija aštuntojo dešimtmečio pradžioje Vokietijoje), kuri užsiėmė supervizija teoriniu lygmeniu. Atėjęs ten dirbti dėstytoju, pradėjau pats vesti superviziją, rūpintis jos plėtra. Taigi ir dėčiau, ir vedžiau supervizijas. Vėliau, kai pati akademija nustojo telkti dėmesį išskirtinai į jaunimo klausimus ir Bažnyčia atsisakė steigėjos statuso, perėmiau vadovavimą akademijai.

R. N. Kiek metų jūs užsiimate supervizija?

B. J. Aš galėčiau įvardyti 1972 metus. Tada pradėjau dirbti Miunsterio akademijoje, užsiimančioje jaunimo klausimais.

R. N. Kiek supervizijų jau vedėte?

B. J. Negalėčiau suskaiciuoti, nes aš esu nepriklausomas supervizorius, iš to gyvenu. Taigi ta supervizijos veikla man kasdienė.

R. N. Gal galite pasakyti, kokiose srityse esate dirbęs?

B. J. Geras klausimas. Manychiau, kad nėra socialinio darbo srities, kurioje nesu dirbęs. Man teko dirbti visose ne pelno siekiančiose sri-

tyse. Dabar taip pat dirbu įvairiose socialinio darbo srityse. Šiuo metu didžiausią dalį užima sveikatos apsaugos sritis, ypač psichiatrinės įstaigos. Likusioji dalis – tai pramonės sritis, dažniausiai tai – vidutinės įmonės. Paprastai konsultuoju įmonės vadovus. Turiu konsultacijų teatre, be to, kaip jums turbūt žinoma, retkarčiais lankausi ir Lietuvoje, padedu čia įgyvendinti supervizorių rengimo idėją.

R. N. Kaip Miuinsteryje dirbantis dėstytojas, gal galėtumėte suskaičiuoti, kiek supervizorių yra parengta?

B. J. Aš kažkada mėginau suskaičiuoti. Man atrodo, esu parengęs apie 600 supervizorių. Žinoma, ne vienas, kartu su savo komanda.

R. N. Kaip jūsų kelias nukrypo į Lietuvą?

B. J. Šito kelio pradžia buvo klaida. Na, o klaida buvo socialinio darbo vadovai; beje, socialinis darbas tada buvo dar Bažnyčios įtakoje: Bažnyčia buvo socialinio darbo organizatorė Lietuvoje. Taigi atėjo užklausa iš Vokietijos „Carita“, prašanti parengti kvalifikacijos tobulinimo kursus lietuvių socialiniams darbuotojams, susitelkiant į jų praktinę veiklą. Buvo galima organizuoti kvalifikacijos tobulinimą, parengiant dviejų savaitių kursus arba dviejų tokių panašių kursų ciklą. Įvairiausių pokalbių metu ir kylant nesusipratimams buvo prieita prie to, kad vienas draugas, iki kurio buvo atėjusi užklausa, užkalbino mane vienos vakarienės metu Vokietijoje ir paklausė: „Lietuviai nori supervizijos. Ar tu nenorėtum jos daryti?“. Kadangi aš vadovavau organizacijai, kuri savo veikla žymėjo supervizijos rengimo gaires, sutikau tai padaryti laikydamasis Vokietijos supervizorių rengimo standartų ir atsižvelgdamas į europinius supervizorių rengimo standartus. Taigi atvažiavau į Lietuvą, turėdamas galvoje parengtą supervizorių rengimo koncepciją. Beje, gavęs ir Vokietijos „Carito“ sutikimą finansuoti tokį rengimą, potencialiems dalyviams paaiškinau, kaip būtų rengiami supervizoriai, ir kalbėjau apie trukmę bei pastangas, kurias teks įdėti siekiant įgyti išsilavinimą. Tada paaiškėjo, kad jie tikisi visiškai kitko – tiesiog dviejų savaitių kvalifikacijos tobulinimo kursų. Po to vykusios diskusijos išvada buvo tokia: jeigu jau galime gauti kažką naudingo kvalifikacijai ir dar nemokamai, kodėl turėtume to atsisakyti. Taip buvo įgyvendintas pirmasis supervizorių rengimo kursas tokioje konkurencinėje aplinkoje, į kurią įsitraukė „Caritas“ ir

socialiniai darbuotojai, dirbantys „Carite“ bei akademinėje, universiteto srityje. Tai buvo pereinamasis laikotarpis, kai socialinis darbas vis labiau virto profesionalia sritimi, ir būtent tas periodas, kai jis pamažu išsivadavo iš bažnytinio vadovavimo įtakos, be to, kai visuomenėje atsirado naujos socialinio bendradarbiavimo sritys ir formos. Vienokiu ar kitokiu būdu per visą šią supervizorių rengimo veiklą mes buvome veikiami tų socialinių pokyčių. Kai pirmojo supervizorių rengimo kurso metu pasakiau, kad supervizija yra skirta ne tik socialiniams darbuotojams, kad reikėtų pasižvalgyti klientų ir kitose srityse bei pabandyti jų ten surasti, sulaukiau didžiulio pasibaisėjimo ir pasipiktinimo. Man buvo paaiškinta, kad visa, kas yra gera, yra tik socialinio darbo srityje, o ekonomika yra kriminalinio pobūdžio, nepasiduodanti jokiai įtakai. Man tai labai priminė socialinio darbo raidos pradžią Vokietijoje. Mes taip pat patyrėme, išgyvenome nepaprastai dideles sąlyčio su ekonomine sritimi baimes ir labai nenorėjome tapti korumpuoti. Vis dėlto tai irgi keitėsi. Čia taip pat buvo žengti pirmieji žingsniai, teikiant konsultacijas pelno siekiančioms organizacijoms, ekonomikos srities atstovams. Aš manau, kad ir Lietuvoje laipsniškai kuriasi supervizija, kuri profesinės veiklos sričiai tikrai gali suteikti labai plačią konsultacinę erdvę. Dabar jau yra du kursai baigusių supervizorių mokymus, ir Lietuvoje galima priskaičiuoti maždaug 60 profesionaliai parengtų supervizorių. Jų visų tęstinės studijos vyko dvejus su puse metų. Tai reiškia, kad šie darbuotojai yra pajėgūs konsultuoti, turėdami galvoje tą platų, kompleksinį klausimų spektrą, į kurį atsižvelgia supervizija. Savaiame suprantama jiems tenka konkuruoti su gausybe konsultantų, kurie yra baigę labai trumpus mokymo kursus ir žada įvairiausius greitus gydymo metodus. Tai būtų jau kitas supervizorių veiklos Lietuvoje etapas – jie turėtų plačiau informuoti visuomenę, kad yra žmonių, kurie gali padėti į klausimus pažvelgti daug plačiau. Supervizorius yra ir ugdomojo vadovavimo (angl. *coaching*) konsultantas, ir tarpininkas. Jis teikia kvalifikuotas ugdomojo vadovavimo ir kvalifikuotos meditacijos paslaugas. O kvalifikuotą veiklą užtikrina požiūrio daugiadimensiškumas, kuriuo mūsų mokymus baigę supervizoriai pasižymi. Jeigu manęs paklaustumėte apie Lietuvą, galėčiau pasakyti manąs, jog šio proceso eiga Lietuvoje buvo sėkminga ir reikėtų rū-

pintis tolesniu supervizorių rengimu, kad jų skaičius augtų, nes rinka šiai veiklos sričiai egzistuoja, tiktai reikia geriau jai save pristatyti. Problema yra tik ta, kad rengiant supervizorius vis dar išlieka tam tikrų profesinio rengimo dalių poreikis – pirkti užsienio konsultantų paslaugas (tai nepigus dalykas). Kita problema – kokybė atsiranda tiktai per ilgą laiką, kada derinamas mokymasis su praktine veikla. Kadangi šis profesinis kelias ilgai trunka, tai žmogaus, kuris ryžtasi juo eiti, išlaidos bus nemenkos. Todėl galima tikėtis, kad konsultanto išsilavinimą siekiantys įgyti žmonės bandys ieškoti kažkokių trumpesnių, greitesnių sprendimo būdų. Tačiau tai nesuteiks jiems reikiamos kompetencijos spręsti tokias kompleksiškas užduotis ir talkinti ieškant jų sprendimo. Vokietijoje šis reiškinys labai pastebimas, nes mane dažnai kviečia konsultuoti į įstaigas ir organizacijas, kuriose prieš tai yra dirbę ugdomojo vadovavimo specialistai ir patyrę nesėkmę. Trumpalaikės konsultacijos nesuteikia galimybės vykdyti ilgalaikius struktūrinius pokyčius, kurti kultūrą, kuri padėtų keisti veiklos kokybę.

R. N. Ko palinkėtumėte lietuviams supervizoriams?

B. J. Daug ko. Galėčiau apibendrinti daugybę palinkėjimų į vieną – sėkmės. Ir linkiu išsaugoti kokybę. O išsaugoti kokybę reiškia ją tobulinti. Šiek tiek konkrečiau galėčiau pasakyti, kad linkėčiau jums susirasti gerą reklaminę kompaniją, kuri jums padėtų išplatinti visuomenėje informaciją apie jūsų veiklą – labai profesionaliai užsiimti sklaida. Manau, jeigu turėtumėte galimybę pakalbėti su žmonėmis, ką jūs galite jiems pasiūlyti, tai labai greitai ne tik kiltų susidomėjimas, bet ir būtų suvokiama apie egzistuojantį poreikį. Bet jie, aišku, turi žinoti, kad jūs tokie esate ir koncentruojatės į kokybę. O ko aš linkėčiau sau Lietuvoje? Žinoma, naujų susitikimų, kurie darbo prasme būtų vaisingi abiem pusėms.

R. N. Kokį palinkėjimą skirtumėte būsimiems supervizuojamiesiems?

B. J. Aš linkėčiau visų pirma rasti pas jus kelią.

R. N. O kodėl jie turėtų ieškoti kelio?

B. J. Negalima užtikrinti kokybės bet kokioje organizacijoje, jeigu joje nesukuriama erdvė refleksijai, kur būtų galima į tą veiklą pažvelgti

iš įvairių perspektyvų. Jūs žinote, kad krizinėse situacijose žmonės visada padaro tas pačias klaidingas išvadas. Arba dar, žinoma, yra gausybė žmonių, kurie pasako: „Aš neturiu laiko jokioms supervizijoms, man reikia dirbti, aš neturiu kada čia reflektuoti“. Būtų lygiai tas pat, jeigu valstietis pasakytų: „Neturiu kada aš tos tvoros taisyti, man reikia sugaudyti vištas“. Juk kol jis tos tvoros nesutaisys, tol ir gaudys vištas.

Pokalbis užrašytas 2010 m. vasario mėnesį.
Iš vokiečių kalbos vertė Nora Drulienė.