

RAVNANJE Z ODPORI V PROCESU SUPERVIZIJE

209

MANAGING RESISTANCE IN THE PROCESS OF SUPERVISION

Barbara Žgavec, univ. dipl. soc. ped.

Osnovna šola Ig, Troštova 24, 1292 Ig

barbara.zgavec@guest.arnes.si

POVZETEK

V prispevku opredelim odpore, do katerih prihaja v procesu supervizije. Osredotočim se na spremembe, ki pri supervizantih izzovejo odpore. Predvsem je pomembno zavedanje, da so odpori naravni del procesa spreminjanja, njihovo prepoznavanje pa supervizorju v veliko oporo. S prepoznavanjem odporov in z ustreznim ravnanjem supervizor prispeva k preprečevanju zastojev v procesu ter k omogočanju okolja, kjer bo supervizant reflektiral svoje delovanje, poglobljal strokovne kompetence ter izboljšal kakovost strokovnega delovanja. Opredelim možne ukrepe supervizorja, kadar med supervizijskim procesom naleti na odpore. Ključne intervencije obsegajo ustvarjanje varnega prostora v superviziji, empatično komunikacijo in naslavljanje odporov.

KLJUČNE BESEDE: *spremembe, odpor, supervizija, vloga supervizorja, intervencije.*

ABSTRACT

The present article defines forms of resistance that spring up in the process of supervision. It focuses on the changes that provoke resistance among supervisees and identifies possible actions the supervisor can take when encountering resistance. It is particularly important to understand that resistance is a natural reaction to the process of change and that the ability to recognize resistance is vital to successful supervisory work. By identifying resistance and acting appropriately the supervisor can avoid gridlock and help create an environment in which the supervisee can reflect on his/her actions and improve his/her knowledge and performance. The key interventions presented include creating a safe space in supervision, empathetic communication and addressing resistance.

KEY WORDS: *changes, resistance, supervision, role of supervisor, interventions.*

UVOD

Osnova supervizije je živ odnos med supervizorjem in supervizantom. Čeprav je cilj supervizorjevega delovanja jasen, lahko postane supervizija neprijetna izkušnja. Supervizanti vstopajo v proces supervizije z določenimi pričakovanji, ki jih je nujno primerjati s cilji supervizije ter neskladja uskladiti. Na podlagi realnejših predstav si supervizanti oblikujejo lastne cilje za proces. Strahovi in neprijetnosti, ki jih lahko sproži supervizija pri supervizantu, rezultirajo v načinih odzivanja, ki so obrambni, neučinkoviti. Pojavijo se odpori, ki pri posamezniku zvišujejo raven negativne vznemirjenosti. Osnovni namen odporov je samozaščita pred zaznanimi grožnjami. Vloga supervizorja je, da pravočasno prepozna odpore in strahove, ki se pojavljajo v procesu supervizije (tako pri supervizantu kot pri sebi) ter se ustrezno odzove na njih.

Usmerila se bom na ravnanje supervizorja pri zaznanih odporih pri supervizantih. V literaturi za področje supervizije nisem zasledila sistematične obravnave odporov, več pa o odporih lahko beremo v

literaturi o procesih svetovanja in psihoterapije. Slovensko Društvo za supervizijo razume supervizijo tudi kot obliko svetovanja za zagotavljanje kakovostnejšega opravljanja poklicnega dela.

V besedilu enakovredno uporabljam izraze supervizor, svetovalec, terapevt oz. supervizija, svetovanje, terapija oz. supervizant, uporabnik, svetovanec. Zaradi večje preglednosti uporabljam le moško obliko, čeprav se zavedam, da trenutno v Sloveniji deluje več supervizork kot supervizorjev.

ODPOR - UPOR SPREMEBAM

Behavioristi vidijo odpor kot posameznikovo odklanjanje, kot zaviranje oz. oviro pri uspešnem doseganju ciljev (Watson, b. d.). V humanističnih pristopih je odpor opredeljen kot izogibanje neprijetnim ali nevarnim občutkom, ki lahko postanejo trajna prepreka na poti zavedanja in škodujejo celostnemu funkcioniranju. Moderne teorije se posameznikovega odpora dotikajo iz perspektive systemskega delovanja. Posamezniki niso naklonjeni spremembam svojih prepričanj, saj se bojijo, da bi to negativno vplivalo na okolje, iz katerega izhajajo.

V vsaki situaciji sta prisotni dve vrsti sil (Jackson in Keaveny, 1980): sile, ki podpirajo spremembe – ‚pogonske‘ sile, in sile, ki vzdržujejo nespremenjeno stanje – sile odpora. Dokler sta ti dve vrsti sil uravnoteženi po moči, so spremembe minimalne. Če prevladajo sile odpora, so možne le minimalne oz. negativne spremembe, če pa prevladajo pogonske sile, se vzpostavi prostor za napredujoče spremembe.

Odpori so vse sile, ki so usmerjene proti ozaveščanju problema. Proti napredku v superviziji, proti napredku v terapiji, proti terapevtu ali supervizorju, proti postopkom (Praper, 1999, v Zastoj in nevarnosti v analitičnem psihoterapevtskem procesu 1: odpori, zastoji in psihične dekompenzacije, 2004).

Pomirjujoča je misel, da je odpor proti spremembam nekaj naravnega, pogostega, celo nujnega (Žorž, 2005; Bradley in Gould, 1994; Watson, b. d.; Nelson-Jones, 2005; Jackson in Keaveny, 1980; Kobolt in Žorga, 2000). Človek se je vse svoje življenje prisiljen prilagajati nenehnim spremembam. Preživetje in kakovost preživetja ga silita v spreminjanje. Aktivna vključenost v supervizijski proces namreč

pomeni destabilizacijo labilnega notranjega ravnotežja in odpori služijo temu, da bi se ponovno vzpostavilo staro ravnotežje. Posameznikov razvoj je nenehno uravnotežanje med ohranjanjem trenutnega stanja in spremembami, ki jih terja ohranjanje življenja. Tako supervizor kot supervizant morata razumeti, da je razvoj proces in ne stanje, da prihaja do nenehne dinamike vzponov in padcev.

S tem ko se supervizanti odločijo za sodelovanje v procesu supervizije, si sicer želijo sprememb, hkrati pa jih obdaja strah pred njimi, saj se bodo ločili od varnih in znanih načinov (Nelson-Jones, 2005; Jackson in Keaveny, 1980). Do določenega obsega vsako spremembo spremlja tudi izguba. Posameznik ob soočanju s spremembo pogosto občuti žalost, jezo, napetost, razdražljivost, dokler mu neznano ne postane bolj domače. Jackson in Keaveny (1980) pravita, da je določena mera odpora celo dobra, saj izzove mnenja in skrbi, s katerimi se lahko posameznik odkrito ukvarja.

Osnovni namen odporov je samozaščita pred zaznanimi grožnjami (Bradley in Gould, 1994): strah pred neustreznostjo, strah pred izgubo nadzora, strah pred spremembo, strah pred negativnim odzivom.

Odpor je glede na Freudovo (2000, v Zastoj in nevarnosti v analitičnem psihoterapevtskem procesu 1: odpori, zastoji in psihične dekompenzacije, 2004) topiko psihičnega aparata lahko:

- zavesten, ko se posameznik zavestno izogiba zanj bolečim ali drugače neprijetnim temam, čeprav se ne zaveda izvora lastnega odpora,
- prizavesten, ko se posameznik zave svojega odpora šele, ko ga terapevt na njegov odpor opozori,
- nezaveden, ko se posameznik na terapevtove interpretacije zaradi lastne premočne anksioznosti ne more odzvati.

RAZUMEVANJE ODPOROV

Strahove in vznemirjenosti zaradi negotovosti kot tudi z njimi povezana ,vzratna gibanja' k znanim vedenjskim vzorcem večinoma tolmačimo kot odpore, vendar pa jih nikakor ne smemo interpretirati kot

uporabnikovo pomanjkljivo pripravljenost za sodelovanje. „Recidivi in napake v fazah kritične nestabilnosti so še kako smiselni in ljudje ob recidivih in napakah potrebujejo od terapevtov in drugih ljudi podporo, tudi prek drž, ki kaže prijateljski odnos do napak.” (Možina, Štajduhar, Kacič in Šugman Bohinc, b. d., str. 26) Supervizor lahko zmotno pripiše vzrok za supervizantov odpor, zato se lahko hitro zgodi, da mu pripiše krivdo za pomanjkanje sodelovanja in napredka (Nelson-Jones, 2005). Supervizor se mora zato ves čas zavedati, da so odpori lahko razdiralni in neprijetni, a ne pomenijo, da je nekdo zaradi njih slab človek. Namesto tega naj ima pred očmi, da se ti pojavljajo zaradi dinamike supervizijskega procesa in so dejansko ustrezen odziv na supervizijo oz. proces učenja v superviziji (Bradley in Gould, 1994).

Učenje samo po sebi pomeni spremembe pri posamezniku, ki se uči. Uspešna supervizija je proces, v katerem nenehno poteka učenje. Če se supervizant (in tudi supervizor) soočita z odporom, to pomeni določen zastoj v procesu učenja. Odpor uporabnika običajno kaže, da je bilo izpostavljeno zanj posebej boleče vprašanje (Watson, b. d.). Posameznik se lahko upira spremembi, saj jo zaznava kot grožnjo svoji samopodobi (Jackson in Keaveny, 1980). Lahko mu pomeni izgubo statusa v svojem delovnem okolju ali skupini ali pa dodatno breme oz. odprto ‚bojno‘ polje. Odpor pri posamezniku nam lahko tudi pokaže, da je v slabem stiku s sabo in s situacijo (Žorž, 2005).

Ciklus prehajanja (Hopson, 1981, v Kobolt in Žorga, 2000, str. 81) in krivulja kompetentnosti (Hay, 1995, v Kobolt in Žorga, 2000, str. 81) predstavljata možen okvir, skozi katerega lažje razumemo proces spreminjanja posameznika. Po omenjenih modelih se učinkovitost, kompetentnost oziroma samospoštovanje spreminjajo v odvisnosti od časa, ko se je zgodila sprememba oziroma je prišlo do določene izkušnje ali stresnega dogodka. Tako razumevanje procesa spreminjanja opisuje najprej otrplost, ki ji sledi odziv vznesenosti (kadar dogodek vrednotimo pozitivno) oziroma obupa (kadar dogodek vrednotimo negativno). Takoj sledi zanikanje dogodka oziroma zmanjševanje njegovega pomena. Skladno s tem poraste in znova upade (ali obratno) občutek kompetentnosti, učinkovitosti oziroma samospoštovanja, ki v fazi dvoma ali frustracije še naprej upada ne glede na vrednostni pomen dogodka za posameznika. Krivulja se obrne šele, ko se je posameznik sposoben soočiti z resničnostjo in jo sprejeti. Takrat se začnejo

razpoloženje, občutek kompetentnosti, učinkovitosti oziroma samospoštovanja postopno izboljševati. Prek preizkušanja novih vzorcev vedenja, njihovega osmišljanja in integracije se proces konča s ponovno vzpostavljenim občutkom kompetentnosti in samospoštovanja, ki je običajno na višji ravni kot pred dogodkom, ki je proces sprožil.

Krivulja lahko služi supervizorju kot ogrodje pri presojanju, kakšno podporo ali izziv potrebuje supervizant na določeni stopnji v procesu lastnega razvoja.

Spontan odziv okolja je običajno usmerjen v odstranitev zaznanih odporov, in vse to z dobrim namenom, da bi tak posameznik živel bolj pristno. Ljudje želimo posameznikom, ki se srečujejo z odpori, le odpreti oči, odstraniti neprimerno odzivanje, tolažiti, dopovedati – želimo hitro oz. takojšnjo spremembo. Svetovalci si želijo od zunaj spremeniti svetovanca, tako da bi zelo hitro, odločno, radikalno zlomili odpor do spremembe (Žorž, 2005).

Do odporov lahko prihaja tako s strani supervizorja kot s strani supervizanta. Odpori tako pri supervizorju kot pri supervizantu lahko vzajemno delujejo ter ovirajo odnos, ga upočasnijo ali celo zaustavijo (Nelson–Jones, 2005). Do odporov lahko pride v katerikoli fazi procesa supervizije. Supervizanti se lahko že vključijo v proces z odporom ali pa do odporov pride med procesom. Odpori so lahko tudi posledica zunanjih vplivov (npr. neprimeren prostor ali čas svetovanja) (Derganc, 2003). Vsakršen poskus razumevanja supervizantovega odpora mora upoštevati dejstvo, da tako supervizant, supervizor kot tudi supervizantovo socialno okolje lahko prispevajo k odporom (Watson, b. d.).

Derganc (2003) deli ovire in odpore v procesu supervizije na:

- *ovire na strani supervizorja*, kamor prišteva nespoštovanje, nesprejemanje supervizantovih posebnosti, neiskrenost supervizorja, njegovo čustveno hladnost, nestrpnost, nezadostno strokovno usposobljenost in družbeno nerazgledanost, neodgovornost, nerealne cilje in nerealna pričakovanja do procesa supervizije, supervizorjevo psihično nezrelost, njegovo lažno samopodobo, uresničevanje lastnih motivov in preprečevanje individualizacije ter separacije supervizanta;
- *ovire in odpore na strani supervizanta*, kjer opredeli supervizantova prevelika pričakovanja do procesa supervizije in supervizorja,

strah in negotovost, regresivno vedenje, racionalizacijo in intelektualizacijo, izmaličenje realnosti, različne obrambne mehanizme supervizanta, nepripravljenost k rasti, evalvaciji, preveliko prevzemanje odgovornosti nase in zanemarjanje vplivov okolja, nepričakovane življenjske dogodke ter

- *zunanje ovire*, ki so pomanjkanje finančnih sredstev za vključitev v proces supervizije, pomanjkanje supervizorjev, dogajanje v timu, neprimeren prostor ali čas, kulturne razlike ter veliki razkoraki v mnenjih, načelih in vrednotah supervizorja in supervizanta.

Loganbill, Hardy (1983, v Abiddin, 2008) in Praper (1996, v Derganc, 2003) opozarjajo tudi na nerealna pričakovanja supervizantov tako do procesa supervizije kot tudi do supervizorja, kar je še posebej izrazito v začetni fazi procesa. Supervizanti lahko čutijo odpor do supervizorja, čigar vedenje je v velikem neskladju z njihovimi pričakovanji in predstavami, kaj potrebujejo zase (Nelson-Jones, 2005). Odpor do procesa supervizije je lahko povezan s čustvi, ki jih supervizant goji do supervizorja, ali pa z ovirami na poti k spremembam (Kristančič, 1995).

Supervizantov odpor je lahko posledica ali se poglobi zaradi neustreznih svetovalnih veščin. Nekateri svetovalni pristopi, še posebej če jih supervizor pomanjkljivo uporabi, lahko vzbudijo pri supervizantih odpor (npr. očitno pomanjkanje strukture) (Nelson-Jones, 2005), k odporu supervizanta pa lahko prispeva supervizor tudi z neustreznim izborom intervencij ali tehnik. Supervizor lahko zavedno ali nezavedno prispeva k supervizantovim odporom (Watson, b. d.). Morda ni vzpostavil dobrega odnosa s supervizantom, morda ima nerealna pričakovanja do supervizantovega vedenja in njegove vloge. Supervizor lahko od supervizanta pričakuje, da se bo odzival na določen način. Premalo časa in truda, vloženega v oblikovanje varnega okolja znotraj supervizijske skupine v začetni fazi procesa, se lahko pozneje izraža v supervizantovih odporih pri obravnavanju najrazličnejših vsebin. Heppner in Roehkle (1984, v Abiddin, 2008, str. 22) pravita, da lahko supervizijska interakcija postane kompleksnejša in bolj konfrontativna glede na raven izkušenj, ki jih ima supervizant.

ODPORI Z VIDIKA SKUPINSKE DINAMIKE

Pomembno je tudi, da supervizor pozna in prepozna razvojne faze v skupini. Le tako lahko razume, da v drugi fazi – fazi konfliktov (Tuckman, 1971 v Kobolt, 2009, str. 371), ki nastopi po prvi fazi formiranja, sledita pa ji fazi normiranja in delovna faza, praviloma prihaja do odporov pri supervizantih. Hkrati z razvojem odnosov se v vsaki skupini člani učijo drug od drugega. Prior in Oelkers (1975, v Kobolt, 2009) menita, da je pri vsakem skupinskem učenju nujno, da posamezniki opustijo nekatere vidike lastnih kognitivno-emocionalnih map, s katerimi so prišli v skupino, saj jim dogajanja v skupini razgrnejo nove vidike razumevanja. Razkorak med lastnim videnjem in videnjem drugih lahko povzroči posameznikovo dezorientacijo in obrambno držo. To je posebej značilno za osrednje stopnje v razvoju skupin (stopnja konfliktov in sprememb), kar je najbolj turbulentno obdobje v razvoju skupin, polno soočenj, primerjanj, a tudi priložnosti za učenje. Spreminjanje utečenih vzorcev vedenja pri članih skupine povzroči negativna občutja, odpore, zavore (Kobolt, 2009).

POJAVNE OBLIKE ODPOROV SUPERVIZANTOV

Otani (1989, v Watson, b. d.) je vedenja supervizantov, ki kažejo na odpor, razdelil v štiri kategorije:

1. Odpor kot obsežnost odziva (response quantity resistance), ko supervizant omeji količino informacij v komunikaciji: molk, pogosti premori, molčečnost, redkobesednost. Tako lahko nadzira srečanje in se omeji od diskusij o zanj težkih ali emocionalno bolečih temah.
2. Odpor kot vsebina odziva (response content resistance), ko supervizant poskuša omejiti ali nadzirati vrsto informacij, ki jih posreduje: kramljanje o nepomembnih temah, govoričenje, intelektualiziranje, uporaba strokovnih terminov in abstraktnih konceptov, nepomembna vprašanja o supervizijskih tehnikah ali teorijah, ki niso povezana z obravnavanimi vsebinami, razglabljanje o preteklih problemih, preokupacija s preteklimi dogodki. Te

oblike supervizantovega odpora zavirajo komunikacijo med njim in supervizorjem.

3. Odpor kot način odziva (response style resistance) so značilni vzorci, vključno s prikrojevanjem načina sporočanja: dvomljenje, postavljanje omejitev, omejevanje in prirejanje razmišljanja, eksternalizacija, napadanje supervizorja, zapeljevanje, pozabljanje, razkrivanje tik pred koncem, dajanje praznih obljub. Supervizant tako poskuša odvrniti supervizorja od prevelikih pritiskov nanj na določenih področjih; skuša ga omehčati, ga pripraviti do tega, da ga bo supervizor manj verjetno potiskal v neželeno smer.
4. Odpor na načrtovan način dela (logistic management resistance) sestavljajo supervizantova vedenja, ki kršijo osnovna pravila, ki podpirajo supervizijske prakse: nezanesljivo prihajanje na srečanja, zamujanje oz. zavračanje plačila, iskanje osebnih koristi. Namen takega vedenja je motiti supervizijski proces ter ga tako onemogočiti.

Odpor supervizanta se lahko kaže v obliki verbalnega kot neverbalnega odzivanja na spremembe, ki jih sproža sam proces supervizije (Bradley in Golud, 1994). Različni avtorji (Zastoj in nevarnosti v analitičnem psihoterapevtskem procesu 1: odpori, zastoji in psihične dekompenzacije, 2004; Kristančič, 1995) opredeljujejo naslednje morebitne odzive klientov (v našem primeru supervizantov):

1. Molk. Je najpogostejša oblika odpora. Je dokaz, da se klient zave-
stno ali nezavedno ne želi ukvarjati s svojimi mislimi, občutki ali
s svetovalcem, s samoeksploracijo.
2. Igranje – prevod v slovenski jezik. Pri ljudeh z nizko frustracij-
sko toleranco in slabo kontrolo impulzov. Ponovitev predhodnih
izkušenj se ne pojavlja v fantazijah, spominih ali besedah, ampak
se udejanja na vedenjski ravni.
3. Način klientovega govora – površno govorjenje in intelektualizira-
nje. Klient lahko govori suho, monotono, apatično, brez čustvene
spremljave ravno na tistih mestih, ko bi jo najbolj pričakovali. Po
drugi strani lahko uporablja zelo knjižni in besedno bogat jezik,
vendar se s tem oddaljuje od svojega osebnega govora. Več pou-
darka daje vtisu kot pa svojim notranjim vsebinam. Že skoraj

praviloma lahko opazamo, da klient pozabi na slovnična pravila, na pravilno uporabo sklonov in tudi besed, ko se brez odporov približuje konfliktnim vsebinam.

4. Bogata verbalizacija. Ne vodi vedno k večjemu čustvenemu uvidu, napredku.
5. Posplošeno pripovedovanje o določenih življenjskih normah. Tako supervizanti opravičujejo svojo nezmožnost, da bi prevzeli osebno odgovornost.
6. Telesni izraz supervizanta. Neverbalna govorica, način, kako sedi na stolu, njegova sproščenost in napetost, nezanimanje, zaspalost ali dremanje lahko dajo slutiti odpor.
7. Izogibanje določenim vsebinam, zavlačevanje. Supervizant se lahko povsem zavestno izogiba določenim temam, čaka, da bo srečanje minilo, ne da bi posređoval pomembne vsebine.
8. Zamujanje na uro ali odsotnost.
9. Pozabljanje ali spreminjanje dogovorjenega termina srečanja.
10. Izražanje sovražnosti in negativnih emocij do supervizorja in njegove strokovne kompetentnosti.
11. Pogovor o drugih vsebinah.
12. Ponavljanje pogovorov ali diskusij o nekaterih težavah.

DOBER ODNOS JE POGOJ ZA USPEŠNO UČENJE

Dober, kakovosten in primeren odnos med uporabnikom in svetovalcem je osnova vsakega svetovalnega procesa (Kobolt in Žorga, 2000; Zastoj in nevarnosti v analitičnem psihoterapevtskem procesu 1: odpori, zastoji in psihične dekompenzacije, 2004), temelj učinkovitega odnosa pa sta medsebojno zaupanje in spoštovanje posameznikovega značaja in izkušenj. Učenje v supervizijskem procesu je tako po načelih geštalt terapije kot tudi drugih humanističnih in svetovalnih pristopov lahko učinkovito le, če je lahko uporabnik s polno pozornostjo navzoč v tem procesu. Supervizor dela prek odnosa, supervizant pa se v tem odnosu uči. Usmerjenost na proces prispeva k osebni in profesionalni rasti pa tudi pozornost na vsebino je boljša, če ta ne sovпада s procesom (Kotnik, 2003; Kobolt in Žorga, 2000).

Biti v stiku s supervizantom pomeni za supervizorja najprej, da je poleg vsebine ves čas pozoren tudi na proces, se pravi na še tako

drobne detajle v dogajanju, ki so lahko znak, da nekaj interferira z vsebino oziroma temo pogovora in ovira polno pozornost vsebini. Če se to zgodi, potem biti v stiku pomeni presoditi, ali je smiselno v delu preusmeriti se na proces in mu slediti. Če to je smiselno, to pomeni biti s supervizantom tam, kjer je on, biti ‚krepitelj‘ procesa, v katerem se mora figura, ki vznikne iz ozadja, šele okrečiti, da bi supervizant prišel v stik s pomenom (Kotnik, 2003).

Struktura in značaj supervizijskega odnosa med supervizantom in supervizorjem vplivata na vse druge prvine procesa supervizije (Kobolt in Žorga, 2000). Supervizijska situacija je odnos, ki mu je vredno nameniti osebno pozornost. Je tudi proces podoživljanja preteklosti, ki za uspešno učenje terja ustrezen odziv. Pomembno je, da je supervizijski odnos dovolj fleksibilen in da se lahko prilagodi supervizantovim posebnim profesionalnim in učnim potrebam (prav tam). Če se supervizor odloči, da bo poleg vsebine pozoren tudi na proces, potem je pomembno, da opazi, kaj se s supervizantom ali v njunem odnosu v določenem trenutku dogaja, ter se situaciji ustrezno odzove (Kotnik, 2003).

RAVNANJE Z ODPORI V SUPERVIZIJI

Laični posamezniki, ki svetujejo sočloveku, ki se upira spremembi, običajno reagirajo tako, da ta odpor skušajo nasilno zlomiti in doseči spremembo, spremeniti svetovanca ali svetovanca tolažijo. Tako še dodatno utrjujejo posameznikove obrambne mehanizme in odpore. Rezultat takega svetovanja je, da se svetovanec ukloni in navidezno sprejme nasvet. V resnici pa ga introjicira. To se obnese, dokler so okoliščine take oziroma zelo podobne tistim, v katerih je tak posameznik izvršil spremembo. Ko pa se okoliščine spremenijo, nov introjekt izgubi moč, prevladajo stari introjekti oziroma stari obrambni mehanizmi. Pogosto se zgodi, da svetovanec trmasto vztraja pri svojih stališčih in noče videti problema. To se zgodi, ker vedno, ko poskušamo zlomiti odpore, spremeniti neprimerne vedenjske vzorce ali načine reagiranja, označimo te vedenjske vzorce ali načine reagiranja za slabe, neprimerne, in jih zato želimo spremeniti (Žorž, 2005).

Zaradi raznovrstnih razlogov za odpore in množice njihovih pojavnih oblik je nemogoče zaobjeti vse možne intervencije (Nelson-Jones,

2005), jih je pa treba načrtovati skladno z opredelitvijo odporov, ki jih zaznavamo in jih moramo znati prepoznavati.

Čeprav se odpori v superviziji pojavljajo pogosto, njihovo obvladovanje ni preprosto. Bradley in Gould (1994) opredelita dva glavna dejavnika, ki vplivata na izbiro metod, ki jih supervizor uporabi za obvladovanje odporov:

1. Odločilen je odnos. Ključen je pozitiven odnos, ki temelji na zaupanju, spoštovanju, razmerju in empatiji.
2. Pogled na supervizijski odnos. Supervizor, ki razume odnos kot ključen dejavnik v superviziji, se običajno zavzema za soočanje s konflikti.

Izrednega pomena za preseganje odporov je občutljiva in empatična komunikacija z veliko dodatnih empatičnih odgovorov in empatičnim poslušanjem, s spoštljivostjo, konfrontacijo, z avtentično izmenjavo svojih in supervizantovih izkušenj, s sprejemanjem supervizantovih emocij – odvisno od trenutnih razmer, področja problema ali trenutnega fokusa. Z uporabo tovrstne komunikacije ustvarja varno okolje, ki znižuje verjetnost pojava odporov (Nelson-Jones, 2005; Kristančič, 1995). Če supervizor le pokaže supervizantu, da razume njegov notranji referenčni okvir, lahko zmanjša odpor. Supervizantove negativne emocije in odpori v procesu supervizije so znamenje supervizorju, naj jih usmeri k neposrednemu odnosu in doživljanju tu in zdaj (Kristančič, 1995).

Za supervizorja je pomembno, da prepozna supervizantove potrebe glede vključenosti v supervizijo. Pogosto namreč supervizanti vstopajo v delovni odnos, ki naj bi temeljil na zaupanju, nesigurni, ne da bi jasno vedeli, kaj naj pričakujejo (Watson, b. d.). Supervizanti, ki jih v supervizijo sili npr. delodajalec, se ne zavežejo popolnoma procesu. Pomembno je, da supervizor pridobi supervizantov lastni interes za sodelovanje prek identificiranja razlogov za udeležbo v superviziji (Nelson-Jones, 2005).

Če prihaja do močnih odporov že v zgodnji fazi procesa supervizije, se je treba neposredno usmeriti k medsebojnemu odnosu supervizor – supervizant (Kristančič, 1995). Taki odpori nam lahko povedo, da nam

ni uspelo ustvariti dovolj varnega prostora za svobodno diskutiranje o profesionalnih dilemah.

Supervizor naj v procesu supervizije najprej odgovori na supervizantove pozitivne težnje, ki so vsekakor pomembnejše kot negativno vedenje. „Pozitivne težnje lahko vedno razberemo iz negativnega vedenja” (Gendlin, 1968, v Kristančič, 1995, str. 85). Supervizor oz. svetovalec, ki je pesimističen in ne vidi številnih možnosti, da bi supervizantu omogočil občutek varnosti in povečal njegovo samo-poštovanje, lahko supervizantove odpore in obrambe le še poveča.

V primeru odpora lahko supervizor z metodo spodbujanja k pozitivnim odnosom supervizanta usmeri, da nadaljuje z eksploracijo in definiranjem, čeprav je to zanj boleče, vendar bo učinkovito obogatilo cilje procesa svetovanja. Predvsem pa supervizor spodbuja supervizanta, naj razvije zaupanje v lastne zmožnosti, da se bo lahko učinkovito soočil s težavami. Drugi način spodbujanja klienta v premagovanju odporov pa je, da pomaga supervizantu ohraniti njegov občutek varnosti in da skupaj iščeta sprejemljivejši način odkrivanja samega sebe. Tudi kadar supervizor pomaga supervizantu videti samega sebe kot človeka, ki ni popoln pa tudi ne ‚pokvarjen‘, vpliva na supervizantovo notranjo motivacijo. Ruth Cohn (1995, v Kotnik, 2003, str. 39) pa dodaja, da je učenje posameznika „učinkovitejše in celovitejše, če se v procesu učenja upošteva posameznikove emocionalne in intelektualne posebnosti”.

Raje kot da bi se izogibali naslavljanju bolečih vprašanj, strokovnjaki predlagajo, da supervizor odpore pri supervizantih nagovori (Watson, b. d.; Jackson in Keaveny, 1980). Za odprto diskutiranje o konfliktu se zavzema tudi Liddle (1986, v Bradley in Gould, 1994). Pravi, naj se osredotočimo na opredelitev virov bojazni in groženj. Fokus naj bi bil na raziskovanju ustreznih spoprijemalnih strategij v konfliktnih situacijah. Kobltova (2009) govori o odgovornosti in občutljivosti vodje, da dogajanja prepozna, ter proces usmerja v analizo in evalvacijo skupinskih odnosov. Podobno naj bi bila vloga supervizorja, da pravočasno prepozna odpore in strahove, ki se pojavljajo v procesu supervizije. Tako bo potreba supervizanta po zatekanju v odpor zmanjšana ali celo odstranjena (Bradley in Gould, 1994).

Najlažji način spopadanja z odpori pri supervizantih, ki pridejo na dan pri igrah (ko zavedno ali nezavedno poskušajo manipulirati

ter uveljaviti kontrolo nad supervizijskim procesom), je zelo preprost: zavračanje sodelovanja v igri (Kadushin, 1968, v Bradley in Gould, 1994). Pravi, da se je bolj učinkovito zavedati igranja iger s supervizantom, to izraziti ter se osredotočiti na slabosti, prisotne v igranju iger, raje kot na dinamiko supervizantovega vedenja. Kadar tako odzivanje supervizorja ne preseže supervizantovih odporov in emocij, lahko supervizantu pomaga analiza vztrajanja v odporu, in če je treba, tudi dejavno interpretiranje ciljev odpora in funkcije supervizantovega vedenja. Strokovnjak odkriva pomen določenega vedenja in cilje sporočila, vsebovane v klientovem vedenju. Vedno je treba analizirati, kaj in zakaj klient govori to, kar govori. Supervizor z vprašanjem *Kako pa to lahko pomaga vam?* spodbuja eksploracijo ciljev, svoje vloge v procesu supervizije, na novo definira omejitve medsebojnega odnosa, cilje supervizije in s tem kaže supervizantu, da taka 'načrtovana igra' onemogoča doseganje ciljev (Kristančič, 1995, str. 84). Supervizor lahko poskuša odpor odpraviti tudi z uporabo konfrontacije supervizanta z nezaželenimi posledicami sedanjega vedenja na raziskovanje problema. Lahko ga konfrontira z razkorakom med njegovimi zastavljenimi cilji ter sedanjimi odpori in obrambami. Pri reševanju obstoječih supervizantovih odporov mora biti ponavljajoča se konfrontacija bolj interpretativna kot avtoritativna. Konfrontacija služi za klientovo odkrivanje potencialov za razvoj in aktualiziranje teh potencialov v procesu supervizije (prav tam). Če pa menimo, da je konfrontacija neustrezna, Masters (1992, v Bradley in Gould, 1994) za zmanjšanje odporov predlaga pozitivno preokvirjanje. To vključuje opolnomočenje supervizanta, krepitev supervizantove samopodobe ter modeliranje učinkovitih metod uravnavanja misli, občutij in vedenj.

Pojasnjevanje in konfrontacija ustvarita prostor za interpretacijo (Pečjak, b. d.; Bauman, 1972, v Bradley in Gould, 1994). Z njo supervizor poveže supervizantovo očitno vedenje z njegovimi nezavednimi motivi, željami in občutki. Interpretacije so supervizorjeve hipoteze o nezavednih determinantah doživljanja in vedenja supervizanta v pomembnih objektivnih odnosih. Interpretacija je možna le, če temelji na specifičnih in ponavljajočih se izrazih v supervizantovem vedenju. Ko supervizor interpretira neposredni odnos, omogoči supervizantu, da sam povzame in konceptualizira dogajanje (Kristančič, 1995). Interpretacije se nanašajo na odpore, na povezave med klientovo preteklostjo

in sedanjostjo, na obrambne in transferne pojave. Pri interpretiranju je pomembna tehnična nevtralnost, kar pomeni, da jih terapevt izrazi v obliki hipotez: *Ali se vam ne zdi?* in podobno.

Pravo delo z odpori je tisto, ob katerem se uporabnik zave, da se je v svoji preteklosti naučil določenih vedenjskih vzorcev ali načinov reagiranja, ki so bili takrat dobri, koristni, učinkoviti, pravi. Težava je v tem, da se ti vzorci v sedanjih okoliščinah ne obnesejo več, niso več primerni (Žorž, 2005). Kot pravi Žorž (prav tam), ne gre za to, da bi se moral posameznik spreminjati, ampak le za to, da bi začel opuščati neučinkovite vedenjske vzorce in načine reagiranja. Tak pogled na odpore pa nam vsekakor omogoči, da v vlogi supervizorja ugotovimo, zakaj je odpore tako neprimerno na silo rušiti.

Newman (1994, v Watson, b. d., str. 5) poudarja deset strategij, ki so preizkušeno učinkovite pri uporabnikih z odpori, ki jih lahko prenesemo tudi v supervizijo:

1. Izobraziti supervizante o odporih in njihovih pojavnih oblikah.
2. Uporabljati Sokratovo metodo spraševanja.
3. Supervizantu dopustiti možnost izbire ter aktivno upravljanje svetovalnega procesa.
4. Gojiti sodelovanje med supervizorjem in supervizantom.
5. Iskati prednosti in slabosti trenutnega oz. spremenjenega vedenja (tudi Jackson in Keaveny, 1980).
6. Biti empatičen do supervizanta in njegovih razlogov za občutenje odpora.
7. S supervizantom razpravljati o razumevanju primera.
8. Uporabljati jezik, ki zrcali jezik supervizanta.
9. V čim večji meri omogočati supervizantovo samouravnavanje.
10. Blago vztrajati, kadar supervizant ne zmore ali ne želi nadaljevati.

Supervizorjeve analize ali teoretske razlage takrat, ko je supervizant še v svojem procesu, bodisi ovirajo njegov proces, ga celo prekinejo, ali pa supervizant preprosto ne sledi supervizorju. Če kot supervizor opazim, da mi sogovornik ne sledi ali ni pozoren, imam dobre razloge, da preverim, ali sem izgubil stik z njim. Zadostuje, da se ustavim in vprašam sogovornika, kaj se z njim dogaja (Kotnik, 2003). Pozornost na proces se dolgoročno ne izkaže kot odmik od ‚vsebine‘ in izguba

časa. Tudi v procesu je gradivo za supervizijsko delo in pozornost nanj lahko prispeva k osebni in profesionalni rasti udeleženca. Če nanj nismo pozorni, zaradi sovpadanja dveh ali več figur s tisto vsebino, ki je predmet obravnave, ne moremo biti v polnem stiku, kar pa pomeni manj uspešno delo.

Tudi abstraktna konceptualizacija, ki je preuranjena, lahko prekine proces samournavanja. To bi pomenilo, da kadar posežemo v proces z novo fazo, ko pomembna faza procesa – namreč asimilacija tega, kar se je zgodilo v sami izkušnji, v doživljanju, v stiku z nečim novim – še ni dokončana, lahko s tem oviramo proces integracije. Tudi zato je razvijanje senzibilnosti za dogajanje v procesu toliko bolj pomembno.

Nelson-Jones (2005) dodaja še, naj supervizor za premagovanje odporov dopusti razprave o nenaklonjenosti in strahovih. Omenja tudi nagrajevanje molčečnih supervizantov za govorjenje. Prav tako lahko reflektira težave, ki jih imajo določeni supervizanti z govorjenjem, čeprav tega sami ne verbalizirajo.

Kadar supervizor ni dovolj pozoren na supervizantov izbor vprašanj, se lahko zgodi, da se s supervizantom loti analize in razreševanja problema, ki se mu zdi pomemben, supervizant pa ni resnično zainteresiran zanj. V takem primeru lahko supervizija počasi in slabo napreduje, supervizant pa kaže nerazumljive odpore ali brezbriznost do možnih poti k rešitvam. Posledica tega je, da z rešitvijo ni zadovoljen, saj ni odgovoril na temeljno vprašanje, ki ga je imel v zvezi s predstavljeno izkušnjo. Ta proces se največkrat dogaja na nezavedni ravni, zato je priporočljivo, da supervizor supervizantovo vprašanje večkrat ponovno preveri in mu pomaga preoblikovati problem (Žorga, 2002).

Lahad (2000, str. 111) predlaga ob soočanju z odpori ali drugimi ovirami tehniko notranjega dialoga. Opiše primer ob vodeni fantaziji: „Stojim v veži. V tej fantaziji supervizor vodi supervizanta v stavbo s slabo vidnim napisom nad vrati. Supervizant vstopi v dolg hodnik oziroma v avlo, ki je polna odprtih, zaprtih, zaklenjenih, priprtih vrat. Natančno opazuje podrobnosti pri posameznih vratih ter premišljuje, katera si želi odpreti, katerih ne, do katerih je indiferenten, potem pa se postavi pred tista, na katera se želi osredotočiti.“ Ko odpre oči, opiše, kaj je doživel, kaj ga to uči. Supervizantom omogoča odprto razpravljanje o svojih pogledih.

Uspeh intervencij za ravnanje z odpori oziroma uporabe tehnik je odvisen od osebnosti tako supervizorja kot supervizanta kot njunega medsebojnega odnosa. Reševanje odpora terja določen čas, zato je potrebna supervizorjeva strpnost (Kristančič, 1995), stvarnost, prožnost in pogosto dobršna mera taktnosti (Nelson-Jones, 2005). Supervizor mora biti občutljiv za tempo supervizantovega dela.

Supervizor naj nepredelane odpore supervizantov predela v svoji intervizijski skupini.

SKLEP

Pri delu z ljudmi se strokovnjaki pogosto soočajo z odpori. Mnogim supervizorjem povzroča prav zaznava odporov precejšnje stiske. Pri mnogih (še posebej po stažu mlajših) oživijo občutki neuspeha, osamljenosti, izdaje, dvomov vase, zamere in pretirane ambicioznosti (Lahad, 2000). Ne glede na njihov smisel supervizor nanje naleti pogosto ne glede na njegovo usposobljenost in izkušnost. Če je supervizor prepričan, da lahko izpelje supervizijski proces, ne da bi se srečal z odpori, si postavlja nerealna pričakovanja.

Supervizantovega odpora naj ne bi dojemali kot negativnega boja ali neprilagojenega vedenja, čeprav je soočanje z njim pogosto neprijetno. Nasprotno pa učinkovit supervizor, ki se zaveda dinamike supervizantovih odporov, lahko preusmeri odpor in tako ustvari zdravo supervizijsko klimo. Sposobnost supervizorja, da odpor obrne v korist v supervizijskem procesu, je lahko znak za uspeh oz. polom v superviziji.

Prepoznavanje in natančno razumevanje odporov pri supervizantih je izjemnega pomena pri oblikovanju okolja, ki podpira spreminjanje supervizantov. Prek prepoznavanja različnih oblik odpora pri supervizantih, razumevanja supervizorjeve vloge s stalnim sprejemanjem z odpori ter z zadostnim znanjem različnih svetovalnih intervencij lahko supervizor ustvari spodbudno okolje, ki je za supervizanta privlačno ter ustrezno za predelovanje odporov.

LITERATURA

- Abiddin, N. Z. (2008). Exploring clinical supervision to facilitate the creative process of supervision. *The journal of international social research*, 1(3), str. 13–33. Pridobljeno 11. 9. 2010 s svetovnega spleta: http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt1/sayi3/sayi3_pdf/abiddin_norhasnizainal.pdf.
- Bohak V. J. in Možina M. (ur.) (2004). *Zastoj in nevarnosti v analitičnem psihoterapevtskem procesu 1: odpori, zastoji in psihične dekompenzacije, Kompetentni psihoterapevt: zbornik prispevkov. 3. študijski dnevi SKZP*, (str. 58–64). Maribor: Slovenska krovna zveza za psihoterapijo. Pridobljeno 19. 9. 2010 s svetovnega spleta: http://www.zd-mb.si/fileadmin/OsebneStrani/MilosZidanik/Dokumenti/Nevarnosti_v_pTh.pdf.
- Bradley, L. in Gould, L. J. (1994). *Supervisee resistance*. Pridobljeno 19. 9. 2010 s svetovnega spleta: <http://www.cyc-net.org/cyc-online/cycol-0102-supervision.html>.
- Derganc, S. (2003). Odpori in ovire v procesu supervizije. *Socialna pedagogika*, 7(2), str. 227–238.
- Jackson, J. H. in Keaveny, T. J. (1980). *Successful supervision*. New Jersey: Prentice-hall.
- Kobolt, A. (2009). Skupina kot prostor socialnega učenja. *Socialna pedagogika*, 13(4), str. 359–382.
- Kobolt, A. in Žorga, S. (2000). *Supervizija: proces razvoja in učenja v poklicu*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Kotnik, R. (2003). Teoretski in metodološki problemi procesa v superviziji. *Socialna pedagogika*, 7(1), str. 37–52.
- Kristančič, A. (1995). *Svetovanje in komunikacija*. Ljubljana: Združenje svetovalnih delavcev Slovenije.
- Lahad, M. (2000) *Creative supervision: the use of expressive arts methods in supervision and self-supervision*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Možina, M., Štajduhar, D., Kačič, M. in Šugman Bohinc, L. (b. d.). *Sistemska psihoterapija*. Pridobljeno 12. 9. 2010 s svetovnega spleta: http://www.psihoterapija-institut.si/Upload/clanki/sistemska_clanek.pdf.

- Nelson Jones, R. (2005). *Practical counseling and helping skills: text and activities for the lifeskills counselling model*. London: Sage publications. Fifth edition.
- Pečjak, L. (b. d.). *Globinsko psihološka psihoterapija*. Pridobljeno 19. 9. 2010 s svetovnega spleta: <http://www.kalooop.si/linum/psihoterapija.htm>.
- Watson, J. C. (b. d.). *Addressing client resistance: recognizing and processing in-session occurrences*. Pridobljeno 18.9.2010 s svetovnega spleta: <http://counselingoutfitters.com/Watson.htm>.
- Zastoj in nevarnosti v analitičnem psihoterapevtskem procesu 1: odpori, zastoji in psihične dekompenzacije (2004). V J. Bohak in M. Možina (ur.), *Kompetentni psihoterapevt: zbornik prispevkov*. 3. študijski dnevi SKZP (str. 58–64). Maribor: Slovenska krovna zveza za psihoterapijo. Pridobljeno 19. 9. 2010 s svetovnega spleta: http://www.zd-mb.si/fileadmin/OsebneStrani/MilosZidanik/Dokumenti/Nevarnosti_v_pTh.pdf.
- Žorga, S. (2002). Razvojno-edukativni model supervizije. V S. Žorga (ur.), *Modeli in oblike supervizije*, str. 15–48. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Žorž, B. (2005). *Svetovati ali poslušati: priročnik za samopomoč in svetovanje v vsakdanjem življenju*. Celje: Celjska Mohorjeva družba.