

RAZKRIVANJA SOČUTNEGA ZADOVOLJSTVA V PROCESIH SUPERVIZIJE

261

REVEALING COMPASSION SATISFACTION IN SUPERVISION PROCESSES

Petra Videmšek

petra.videmsek@fsd.uni-lj.si

POVZETEK

Že od vzpostavitve stroke socialnega dela je bilo jasno, da je supervizija za ljudi, ki delajo z ljudmi, nujna, saj strokovnim delavkam¹ zagotavlja tako razbremenitev kot profesionalni razvoj. Socialne delavke potrebujejo podporo pri opravljanju kompleksnih nalog in spoprijemanju s številnimi izzivi. Podpora je pomembna tudi na čustvenem področju, saj se srečujejo z raznovrstnimi nalogami in obremenitvami. Zato je supervizija prepoznana kot nepogrešljiv del socialnega dela. Brez refleksije prakse ni učenja in sprememb.

V dolgoletnih izkušnjah vodenja supervizijskih skupin sem preizkušala različne metode in modele supervizije, vse z namenom, da bi supervizantke kar najbolj podprla pri njihovem delu. Izhajala sem iz predpostavke, da naj s srečanja odidejo z več in ne z manj moči. S tem namenom sem na osnovi

¹ V besedilu je uporabljena ženska slovnična oblika, a velja za oba spola.

pregleda literature in lastnih izkušenj oblikovala model, v katerem sem uporabila nove elemente.

V prispevku na osnovi empiričnih podatkov opišem, kaj tovrstna pozitivna usmerjenost pomeni za supervizantke in prakso socialnega dela. Izkazalo se je, da supervizantke potrebujejo spodbudo in razvidnost, kar jim da moč, da zmorejo spodbuditi osebe s številnimi izzivi, s katerimi sodelujejo, za pomembe korake in spremembe. Pokazalo se je, da je tovrsten, k moči in podpori usmerjen potek supervizij omogočil ključen preobrat od tega, da nič ni mogoče, k temu, kaj vse uspemo narediti. Supervizantke so ocenile, da jim to daje občutek zadovoljstva pri delu ter da je to dragocen prispevek k prepoznavanju pomena socialnega dela. Kot so navajale, so s tem začele spreminjati tako svoje delo kot identiteto vloge socialne delavke. Uspešnost supervizije je v veliki meri odvisna od modela, ki ga supervizorka izbere, in od vprašanj, ki jih pri usmerjanju in vodenju postavlja. S tem ne mislim, da obstaja zgolj en model in da bi morali vsi uporabljati le tega. Obratno. Naloga supervizorke je, da model in metodo refleksije prilagodi potrebam supervizijske skupine. Rezultati pokažejo, da je v superviziji potrebno narediti preobrat. Da začnemo naslavljanje in govoriti o dobrih in ne o slabih praksah. Govoriti o tem, kaj supervizantke zmorejo, pogledati na delo iz perspektive, da dajemo podporo, da krepi, daje moč in ne obratno.

KLJUČNE BESEDE: *socialno delo, podpora, refleksija, odpornost, stres.*

ABSTRACT

As soon as the social work profession was established, it saw an immediate need for supervision, as the latter helps social workers reduce stress and enables their professional development. Social workers require support in performing their complex tasks and tackling many challenges. There is also a need for emotional support, as they face many tasks and pressures, making supervision an essential part of social work.

However, without reflecting on the practical aspect, learning and changes cannot take place.

In her years of experience with conducting supervision groups, the author has resorted to various supervision methods and models to offer support to the supervisees and their work. In pursuing this, the author's goal was that the supervisees leave every meeting with an increased sense of power and not the opposite. For this purpose, she established a model based on literature overview and personal experience in which she included new elements.

Based on empirical data, the article reveals the benefits this positive approach has for supervisees and the practice of social work. As it turned out, the supervisees require an incentive to encourage them so that they can empower persons who are facing numerous challenges to take the necessary steps and make changes. As it appears, such an empowering approach enabled a crucial change in the mindset: from the "nothing-can-be-done" mindset to a "what-have-we-done" mindset. The supervisees assessed that this is a source of job satisfaction for them and a valuable contribution towards recognizing the meaning of social work. They confirmed that supervision enabled them to change their work as well as social worker identity. The success rate of supervision largely depends on the model chosen by the supervisor and on the questions they pose to direct and guide the group. In that regard, the author is not of the opinion that there is one model that should be used by everyone, but rather the opposite. The supervisor's responsibility is to adapt the reflection model and method to the group. The results show that a change is needed in supervision and that the narrative should change from bad to good practices. Furthermore, we should speak about what supervisees can do and look at their work from the perspective that gives support and empowers instead of the opposite.

KEYWORDS: *social work, support, reflection, resilience, stress.*

SOČUTNO ZADOVOLJSTVO NAMESTO IZČRANOSTI ZARADI SOČUTJA

Nobenega dvoma ni, da je delo z ljudmi zahtevno. Raziskave (Curties, Moriarty in Netton, 2010; Lizano, 2015; Lloyd, King in Chenoweth, 2002; Lloyd in King, 2004), ki so jih opravili med tistimi, ki poklicno pomagajo drugim, so alarmantne. Pokazale so, da socialno delo sodi med poklice z najhitrejšim deležem izgorevanja, predvsem takšnega, ki je posledica izčrpanosti zaradi sočutja. Eden izmed razlogov za izčrpanost zaradi sočutja je gotovo dejstvo, da socialne delavke delajo z ljudmi, z njimi pogosto občutijo brezizhoden položaj, vživijo se vanje in se pogosto tudi same počutijo nemočne. Velik delež socialnega dela namreč vključuje ukvarjanje z nesrečo drugih. To socialnim delavkam povzroča velik stres, čeprav se tega pogosto zavemo šele, ko ugotovimo, da nismo več sposobni učinkovito opravljati svojih delovnih nalog. Omenjeno je praviloma vsebina supervizijskih srečanj. Supervizija je za ljudi, ki delajo z ljudmi, nujna in omogoča vseživljenjsko učenje s pomočjo refleksije in podpore za rast in razvoj odpornosti, razvoj kompetenc za učinkovito podporo ljudem. Raziskave (Bogo in McKnight, 2006; Kadushin in Harkness, 2014; Noble idr., 2016; Videmšek, 2021) kažejo, da je za mnoge praktike supervizija zelo pomemben del v njihovem poklicnem in osebnem razvoju, saj prinaša pozitivne učinke tako za konkretno delo z ljudmi, osebne izkušnje kot za rast in razvoj organizacij, v katerih so zaposleni. Hawkins in Shohet (2012, str. 13) poudarjata, da bi se morali predvsem vodstveni delavci zavedati pomena supervizije in jo podpreti kot osnovni element delovanja organizacije. Trdita, da so mnoge organizacije prevzele model 70 : 10 : 20, po katerem se 70 odstotkov naučimo iz prakse, 10 odstotkov na seminarjih in različnih izobraževanjih, 20 pa na superviziji, ki temelji na učenju iz izkušenj v praksi.

Ključni element v superviziji je refleksija: praktiki razmišljajo o svojih izkušnjah in se učijo na podlagi teh izkušenj z namenom, da bi jih razumeli, nadgradili. Raziskave (Bogo in McKnight, 2006; Kadushin in Harkness, 2014; Ingram idr., 2014; Noble idr., 2016; Videmšek, 2021) pokažejo, da supervizija omogoča, da strokovne delavke ubesedijo, kaj usmerja in vodi njihovo prakso, kaj vpliva

na odločitve in kako doživljajo svoja ravnanja. Supervizija je torej priložnost za to, da v varnem okolju odgovorimo na vprašanje, kako naša čustva in prepričanja vplivajo na nas, na naše odločitve, omogoča ta čustva ozavestiti. Omogoča tudi raziskovanje kompleksnosti socialnodelovne prakse, kar vključuje občutke, ki vplivajo na dejanja, odnose s klienti ter odnose med strokovnjaki (Ingram idr., 2014, str. 5).

Ni namreč nepomembno, kakšen odnos imamo do čustev. Supervizija naj bi bila priložnost za refleksijo, v kateri naj bi supervizantke občutile čim več ponosa in pozitivnih občutkov glede opravljanja svojega dela. Zato je pomembno, da tudi na področju čustvenega doživljanja vidimo, kaj je bilo dobrega tudi v slabi situaciji in v čem so bile supervizantke uspešne. S tem lahko v supervizijskih procesih presegamo izčrpanost zaradi sočutja in jo nadomestimo s sočutnim veseljem. Supervizija je namreč prostor, kjer se po eni strani podpre supervizantke, da zmorejo ravnati z vse večjimi in spreminjajočimi se zahtevami, odgovornostmi pri spoprijemanju z novimi vlogami in pričakovanji drugih pri njihovih vsakodnevnih dejavnostih (Beddoe idr., 2016; Noble idr., 2016), po drugi strani pa se jih opogumi, da prepoznajo pomen svojega dela.

S supervizije naj bi supervizantke odhajale z več in ne manj moči, zato v okviru supervizije potrebujemo preobrat v razumevanju tega, kaj so najboljše podlage za učenje. Novejše raziskave (Lopez idr., 2015; Ghaye in Lillyman, 2010) pokažejo, da se bolje kot iz napak učimo iz dobrih izkušenj. Če želimo narediti korak od učenja iz napak k učenju iz uspehov, je pomembno, da se osredotočimo na pozitivna čustva. Ghaye in Lillyman (2012) menita, da pozitivna psihologija, ki opisuje pozitivna čustva, kot so veselje, hvaležnost, zanimanje, upanje, ponos, navdih in ljubezen, pripomorejo k pozitivnim rezultatom. Fredrickson (2004, str. 1367) dodaja, da bi morali ljudje skrbeti za svoja pozitivna čustva, a ne le za svoja, temveč tudi za pozitivna čustva drugih, ki nas obdajajo in ustvarjajo našo skupnost, kajti pozitivna čustva pripomorejo k najboljšemu sodelovanju. Avtorica zapiše, da pozitivna čustva omogočajo prijeten trenutek in kratkotrajno dobro delovanje, a imajo tudi dolgoročne posledice na delo. Njene trditve podkrepi raziskava Lopez idr. (2015, str. 138), v kateri ponazorijo, da pozitivna čustva

(npr. prijetno vznemirjenje in veselje) povzročajo kognitivno fleksibilnost in kreativnost pri posameznici, nasprotno pa so negativna čustva (npr. strah in negativno vznemirjenje) povezana s slabimi odzivi, nezainteresiranostjo in končevanjem dejavnosti.

Veselje in pozitiven odnos omogočata, da smo odprti za nove načine razmišljanja in ravnanja, nasprotno pa negativna čustva naše ideje in dejanja ovirajo ter zamorijo. Ghaye in Lillyman (2012, str. 135) navajata, da je razsežnost pozitivnih čustev tudi v tem, da takrat, ko o njih razpravljamo, razširimo repertoar svojega delovanja, spodbujamo raziskovanje neobičajnih in kreativnih odzivov, idej in socialnih povezav. S tem pripomoremo k osebni rasti, povečanju osebnih virov in razvoju odpornosti. To vključuje telesne, intelektualne, a tudi socialne in psihološke vire. Vse to so viri, ki delujejo kot naše rezerve, na katere se lahko opremo, ko želimo raziskati razsežnosti ravnanj z uspehom, dobro opravljenim delom in si prizadevamo za dober izid. S pozitivnimi mislimi razvijemo možnosti, da smo odprti, in s tem pridobimo sposobnosti, da preizkusimo stvari, eksperimentiramo in izboljšamo to, kar delamo. To pomeni, da smo takrat, ko pozitivno razmišljamo, dovetnejši za nove ideje, fleksibilnejši in bolj prilagodljivi. Počutimo se močnejše in smo bolj prepričani v svoje delo. Takrat, ko doživljamo predvsem negativna čustva, smo namreč manj pripravljeni in zmožni razmisliti o alternativnih možnostih. Počutimo se brez moči. Morda se počutimo celo razvrednotene (Videmšek, 2021).

Ghaye in Lillyman (2012) opozarjata, da pozitivna psihologija, ki opisuje pozitivna čustva, še ne pomeni zanikanja negativnih čustev. Tudi ta čustva so del nas in naše socialnodelovne prakse ter nas opominjajo na to, česa ne želimo in kaj hočemo spremeniti. Pri ravnanju s čustvi v superviziji to seveda ne pomeni, da se izogibamo negativnim čustvom. Nasprotno, tudi te je treba ubesediti. Gre za zavedanje, da vrednotenje zgolj pozitivnega ali zgolj negativnega pogleda ni produktivno.

Sprememba v superviziji pomeni, da smo sposobni na napake pogledati iz druge perspektive, se jim približati ustvarjalno, s pozitivne strani in s pozicije odpornosti. Občutek krepitev moči nam omogoča, da lahko preoblikujemo težavo in jo izzovemo. Vse to strokovnim delavkam omogoča, da občutijo sočutno zadovoljstvo. Stamm (2002) veselje zaradi sočutja opredeli kot zadovoljstvo ob

opravljanju dela. Posebnost stroke socialnega dela je v tem, da nimamo vnaprej danih odgovorov. Te vedno znova z vsakim posameznikom, posameznico, ki se spoprijema z izzivi, skupaj raziskujemo in soustvarimo delovni načrt podpore, ki jo strokovnjakinja za svoje osebne izkušnje stiske potrebuje za udejanjanje možnosti. Pravzaprav je veselje zaradi sočutja povezano s tem, da vidimo napredek pri delu z ljudmi, da smo pozorni na majhne spremembe in prepoznavamo pozitivne učinke soustvarjanja rešitev pri vsaki osebi, s katero sodelujemo. Radey in Figley (2007)² trdita, da so za dosego veselja zaradi sočutja potrebni pristop in aktivnosti, ki spodbujajo in podpirajo pozitivne učinke dela, kar ni zgolj stvar strokovne delavke, temveč celotnega kolektiva in tudi supervizijskih procesov. To ni novost, saj so se skozi razvoj supervizije izoblikovale najrazličnejše metode dela, vse z namenom, da bi supervizantke lahko prepoznavale pomen dela, ki ga opravljajo.

TEORETSKE PODLAGE, KI SO OMOGOČILE SPREMEMBE PARADIGME V SUPERVIZIJI

Avtorica tega prispevka (Videmšek, 2020) pokaže, da se je v okviru supervizijskih procesov zgodil prehod od t. i. tradicionalne supervizije (Kadushin, 1976; Smolić Krković, 1977; Milošević Arnold 1994; Žorga, 2002; Kobolt, 2002; 2006; Noble in Irwin, 2009; Bannink 2015), ki temelji na paradigmi, temelječi na problemu (z namenom, da najprej analiziramo problem in ga potem rešujemo – osrednje vprašanje je, kaj je narobe, in to je treba popraviti), k paradigmi iskanja rešitev. Od supervizije, usmerjene k rešitvi (ko iščemo nekaj novega, ustvarimo nove priložnosti in soustvarjamo (Weisu, 2009; Thomas, 2013)), smo prešli k pozitivni superviziji (Bannink in Jackson, 2011; Bannink, 2015), pri kateri je osrednje vprašanje, kaj deluje, da bi supervizantke to lahko razvijale še naprej (Videmšek, 2020).

Če želimo, da bodo socialne delavke zdržale v tem, kar počnejo, ne smemo le analizirati njihovih težav, temveč slišati njihove

² Avtor je sicer proučeval izčrpanost zaradi sočutja in veselje zaradi sočutja med psihoterapevti, a lahko njegove ugotovitve prenesemo tudi na področje socialnega dela (Figley, 2007).

uspehe. To ne pomeni, da napak ni, a da na supervizijskih srečanjih ne dajemo priložnosti za govor o njih. Sprememba v superviziji pomeni, da smo sposobni na napake pogledati iz druge perspektive in se jim približati ustvarjalno, s pozitivne strani in s pozicije odpornosti. Občutek krepitve moči nam omogoča, da lahko preoblikujemo težavo in jo izzovemo.

Zaradi spoznanja, kaj so najboljše podlage za učenje, se od devetdesetih let 20. stoletja v superviziji razvijajo postmoderni koncepti, ki podpirajo učenje na podlagi dobrih izkušenj. Zagotovo je imel velik vpliv pri tem razvoju k rešitvi usmerjen terapevtski pristop, ki se je prenesel tudi na področje supervizije. Tovrstna supervizija temelji na uporabi temeljnih predpostavk k rešitvi usmerjenega pristopa, ki poudarjajo iskanje možnosti – alternativ, kot sta jih opredelila Walter in Peller (1992, str. 16–24):

1. Usmerjanje na uspehe, ki rodi pozitivne spremembe (kaj deluje ali je v preteklosti že delovalo); tovrsten pogled pomeni premik od problema v usmerjenost k rešitvi.
2. Izjeme spodbudijo nove rešitve situacije: vsak problem vsebuje tudi izjeme, ki jih moramo ubesediti in pretvoriti v rešitve.
3. Spremembe se dogajajo vedno in so nekaj običajnega. Življenje ni statično, zato ni drugega mogočega načina, spremembe so neizogibne. Tudi če menimo, da se spremembe ne dogajajo, se dogajajo.
4. Učinkovite so majhne spremembe. Že Perlman (1970) nas je opozorila, da je problem veliko bolj obvladljiv, če ga razdelimo na več manjših delov, zato je smiselno, da z majhnimi koraki dosežemo velike cilje.
5. Vsaka oseba ima vire moči in »tisto nekaj«, kar ji omogoča rešitve situacije.
6. Cilje je vedno potrebno opredeliti na pozitiven način.

K rešitvi usmerjena supervizija (Wetchler, 1990; Trenhaile, 2005; Myers, 2008; Wei-su, 2009; Thomas, 2013) se je razvila iz pristopa, usmerjenega k rešitvi. Brez dvoma sodi k rešitvi usmerjena supervizija med postmoderne pristope in temelji na predpostavki, da ima model (podobno kot v terapiji) pomembno vlogo v kontekstu

supervizije. To velja zlasti za soustvarjanje bolj sodelovalnih, na virih utemeljenih odnosov znotraj supervizijskega procesa. Ta oblika si prizadeva pridobiti izvedenstvo strokovnjakinje za svoje osebne izkušnje, da skupaj z njo poiščemo individualne rešitve za situacijo. Kakor že zapisano, gre za paradigmatški premik od težav k rešitvam, ki izhaja iz predpostavke, da ima supervizantka že vse odgovore in da je naloga supervizorke le, da ji pomaga ubesediti te rešitve, ki jih snuje sama, na sebi lasten način, in je torej njena spoštljiva zaveznica. Njena vloga ni v pojasnjevanju, kako vidi situacijo, kajti s tem lahko vpliva na razmišljanje supervizantke in ji odvzame njene pomembne rešitve. Njena vloga je, da skupaj s supervizantko in drugimi članicami ubesedi izkušnjo, skupaj z njo in njimi išče vire moči, podaja povratne informacije in komplimente za dosežke ter da skupaj soustvarijo rešitve (Myers, 2008). Sodelovanje s supervizantko temelji na prepričanju, da ima znanje, sposobnosti, kompetence, da reši svojo situacijo. Naloga supervizorke je, omogočiti okoliščine, v katerih bo supervizantka dobila spodbude za raziskovanje teh rešitev. S tem se krepi njena moč, da prepozna, da ima vire moči, da prepozna svoj dragocen prispevek pri podpori oseb, ki so eksperti/strokovnjaki na podlagi osebnih izkušenj.

Thomas (2013) zapiše, da je bila največja promotorka k rešitvi usmerjene supervizije Insoo Kim Berg, ki ji gre pripisati največ zaslug za to, da se je tovrstna supervizija uveljavila.

V zadnjih 30 letih razvoja je postalo razvidno, kakšne so njene značilnosti (Thomas, 2013, str. 3):

- jasno je, da sta dajanje nalepk in patologizacija v nasprotju z razumevanjem k rešitvi usmerjene supervizije;
- prioriteta je ukvarjanje z uspehom supervizantke in ne supervizorke;
- temelji na tem, kaj deluje (opis), in ne na tem, kaj situacija pomeni (razlaga);
- protokol delovanja je zelo jasno usmerjen k ciljem supervizantke, vprašanje čudeža, razprava o izjemah.

Koncept, ki je zagotavljal paradigmatški premik in prehod od učenja iz napak k učenju na podlagi dobrih izkušenj in je v stroki socialnega dela gotovo najbolj znan, je perspektiva moči (Saleebey, 1997). Ta koncept je danes v socialnem delu že paradigma. Koncept perspektive moči (*strength perspective*) je v temelju spremenil odnos med udeleženiimi. Gre za spremenjen pogled na osebo in na njeno situacijo. Spremenjen pogled pomeni, da iščemo to, kar je dobro, ne pa napak. Če želimo, lahko napake pri ljudeh vedno najdemo, in to to pri vsakomur izmed nas. Perspektiva moči zahteva ne samo, da na osebo pogledamo brez nalepk, temveč da v njej prepoznamo potencialne. In to mora biti zaznano ter povedano. Največja spretnost in tudi vrlina supervizork je, da opazi, v čem so supervizantke dobre, kaj jim gre dobro. To je izhodišče supervizijskega dela, s katerim vzpostavimo delovni odnos iz povsem druge perspektive. Zato danes pravimo, da se tudi v superviziji strokovne delavke bolj kot iz napak učijo iz dobrih izkušenj.

UTEMELJITVE IN IZPELJAVA PROCESA RAZISKOVANJA

Supervizija je proces večkratnih srečanj, v katerih se skupina formira, spoznava in razvija. Dolgoletne izkušnje vodenja supervizijskih procesov so pokazale, da se teme, ki jih supervizantke na srečanjih izpostavljajo, ponavljajo. Ne glede na pristop (skupinska, timska, individualna supervizija), ne glede na sestavo skupine (homogenost, nehomogenost članic skupine), delovno okolje, kjer opravljajo delo (CSD, NVO, šolstvo), s kom sodelujejo (ljudje s težavami v duševnem zdravju, hendikpirani ljudje, mladi, prosilci za azil), so bila supervizijska vprašanja, ki so jih supervizantke postavljale, enaka. Na srečanjih je bilo zaznavati ogromno izčrpanosti zaradi sočutja, občutka nemoči in nezadovoljstva z opravljenim delom. Zaradi prenasičenosti z obravnavanjem nemoči, ravnanja z negotovostjo, zahtevnosti dela, pomanjkanja volje do dela sem v vodenje skupin vnesla spremembe. Spraševala sem se, kakšna je moja supervizijska vloga v opisanih razmerah. Kako lahko kot supervizorka vplivam na potek srečanja?

Eden od temeljnih ciljev supervizije je podpora strokovnim delavkam za več razvidnosti o tem, kako delajo in kaj lahko spremenijo. Sestavila sem model (Videmšek, 2019, 2021), ki temelji na procesu učenja na podlagi strokovnih izkušenj s pozitivnimi izidi. Pri tem sem se oprla na teorije učenja iz dobrih izkušenj (Ghaye in Lillyman, 2010; Seligman, 2011; Hefferon in Boniwell, 2011; Lopez idr. 2015). Drugi vir modela so lastne izkušnje iz vodenja supervizijskih procesov med leti 2010 in 2019, pri čemer sem upoštevala temeljne koncepte socialnega dela (Saleebey, 1997; Rapp, 1998; Bruce, 2013). Osnovna premisa modela pa izvira iz zasnov k rešitvi usmerjene terapije [*solution focused therapy*],³ (De Shazer, 1985; Nelson in Thomas, 2007; Ččinovič Vogrinčič, 2006, 2010; Myers, 2008; Mešl, 2018), ki smo jo v supervizijo prevzeli kot k rešitvi usmerjen pristop (Myers, 2008) ter pozitivno supervizijo (Bannink, 2015). Eksperimentalno sem vpeljevala ta model vodenja in proučevala njegove učinke. Zanimalo me je, kako supervizorke zaznavajo spremembe v načinu vodenja supervizijskega procesa. Raziskovala sem, katere spremembe opažajo, kaj jim je bilo v pomoč pri učenju, kaj jih je oviralo. Kako se te spremembe odražajo tako na osebni kot poklicni ravni? Ali se s spremenjenim načinom vodenja spremeni skupinska dinamika v supervizijskem procesu?

Izhajala sem iz predpostavke, da je za spremembo doživljanja od občutka nemoči k občutku veselja potreben premik paradigme – od tega, česa oseba ne zmore, k temu, kar lahko!

Da bi ocenila spremembe, ki jih supervizija prinaša udeleženkam, sem v eno skupino vnašala nov način vodenja. Uporabila sem kvalitativno metodo raziskovanja. Podatke sem zbiral s pomočjo supervizijskih srečanj. Analizirala sem refleksije, ki jih udeleženke pišejo po vsakem srečanju. Raziskovalno gradivo tako predstavljajo refleksije, ki so jih pisale supervizorke po supervizijskih srečanjih. V

³ Pomembno vlogo pri razvoju k rešitvi usmerjenega pristopa so imeli predvsem psihoterapevti, ki so delovali v okviru terapevtskega centra (*Milwaukee, ZDA, Brief Family Therapy Centre*). Center je leta 1978 ustanovil psihoterapevt in socialni delavec Steve De Shazer skupaj z ženo Insoo Kim Berg, prav tako socialno delavko. Steve de De shazer je utemeljitelj v rešitev usmerjene kratke terapije, kot jo poznamo danes (De Shazer, 1982, 1985, 1988, 1994). Skupaj s sodelavci je v okviru terapevtskega centra raziskoval, kaj ljudem z osebnimi izkušnjami pomaga v smeri doseganja sprememb in doseganja ciljev. De Shazer (1985) je ugotovil, da je pri konstruiranju rešitev za nastalo situacijo učinkovit pogovor, ki je usmerjen v prihodnost in k rešitvi, in ne pogovor, ki se usmerja v razumevanje preteklosti. Naslednje pomembno spoznanje pa je vezano na to, da so eksperti največji izvedenci za svojo izkušnjo. V okviru supervizije je poimenovana kot k rešitvi usmerjen pristop [*Solution- focus approach*] (Myers, 2008).

analizo sem sprva vzela dve skupini po 8 supervizork, ki so zaključile cikel supervizijskega procesa skozi 10 srečanj. Ena skupina je potekala v običajnih okvirih vodenja. Drugo skupino sem vodila po vnaprej oblikovanem modelu refleksije kot procesa učenja na podlagi strokovnih izkušenj s pozitivnimi izidi. Analizirala sem 160 refleksijskih zapisov. Od skupno 160 zapisov sem iz analize izvzela 16 zapisov (refleksije prvega srečanja, saj v teh zapisih še ni bilo obravnave supervizijskega gradiva).

Tematska vsebinska analiza je potekala tako, da sem refleksije razdelila glede na to, kako je potekalo vodenje. Nato sem vse refleksije prebrala in podčrtala dele besedila, ki se nanašajo na proces učenja. Dodala sem dve spremenljivki, in sicer učenje, ki se nanaša na osebno rast, ter učenje, ki se nanaša na poklicne spremembe in druge koristi. Nato sem obe kategoriji kodirala s poudarkom na tem, kdaj so se spremembe zgodile (na začetku, na sredini ali koncu supervizijskega procesa), pri čemer je proces trajal 10 srečanj. Izhajala sem iz dveh predpostavk: 1) šele z razvojem skupine se pokaže dejansko doživljanje supervizijskega procesa, 2) šele z dlje trajajočim procesom lahko opazimo spremembe v delovanju in doživljanju. Besednim zapisom sem dodala kode, kar je omogočilo identifikacijo mogočih vzorcev, na primer, kdaj je prišlo do sprememb (na začetku ali pozneje), kakšni so bili mogoči vzroki. Analizo sem nadaljevala s tem, da sem kode in vzorce vseh zapisov med seboj primerjala s ciljem, da ugotovim, ali obstajajo podobnosti in/ali skupni vzorci za posvečanje več pozornosti tistim supervizijam, ki supervizantkam zagotavljajo priložnost za boljše rezultate. Za potrebe prispevka predstavljam ilustracije, torej tiste dele besedila refleksij, ki se nanašajo na spremembe pri tistih temah, ki predstavljajo ključne razlike med obema stiloma vodenja, in kaj te spremembe načina vodenja prinašajo supervizantkam pri njihovem procesu dela.

OD TEGA, KAR SE NE DA, K TEMU, KAR JE MOGOČE

Iz dobljenih rezultatov lahko zagotovo trdim, da je supervizijski proces zelo odvisen od tega, kako supervizorke srečanje začnemo.

Ni nepomembno, kako vstopamo v prostor, kakšno uvodno vajo izberemo, niti to, kako postavimo prvo vprašanje in kakšen je naš ton glasu.

Kot že zapisano, sem v eni skupini celoten proces vodila v slogu paradigme iskanja dobrega in nagovarjanja pozitivnih čustev. Pogovarjale smo se o tem, v čem so supervizantke dobre, kaj jim je uspelo, kaj jim je všeč, kaj imajo rade, kaj jih razveseljuje ipd. Vsak začetek je bil narejen v pozitivni smeri. Vsaka supervizantka je poročala o trenutnem počutju na pozitiven način. Iz refleksij je bilo mogoče razbrati dvoje: da je nov način vodenja supervizantke presenetil ter da je za spremembe potreben čas. *»Težko mi je bilo narediti ta miselni preskok. Razmislek o tem, v čem sem dobra, bi raje prepustila drugim. Ne poznamo se še dovolj dobro in mi je neprijetno.«; »Vesela sem bila, da nisem bila prva na vrsti, saj bi mi bilo neprijetno začeti z lastno hvalo.«*

Analiza je pokazala, da je za sproščeno poročanje o tem, kako so se počutile in kaj počnejo, potreben čas. Mnoge so bile ob pripovedovanju o uspehih sprva zadržane, proti zaključevanju procesa pa so komaj čakale, da poročajo o uspehih. *»Danes sem komaj čakala, da bom na vrsti in bom lahko povedala, v čem sem bila uspešna. Vidim, da sem tudi sama začela prevzemati idejo, da je odvisno, kako gledamo na situacijo.«*

Ghaye (2012, str. 137) opomni, da ne smemo pozabiti, da je najboljša definicija slabosti tista, ki slabost opredeljuje kot aktivnost, ob kateri se počutimo slabo in nemočno. Je aktivnost, ki ne gleda na naš napor in v nas vzbuja negativna čustva. Avtor se sprašuje, kako naj bi to bil dober način učenja, ki naj bi zagotavljal osebno rast. Če se želimo učiti o odpornosti, je prvi pogoj, da odpornost prepoznavamo. Če se želimo učiti iz uspehov, moramo uspehe prepoznati in jih ubesediti (Buckingham, 2007; Buckingham in Coffman, 2005; Seligman, 2011). Če želimo vedeti, kaj so dobre socialnodelovne prakse, jih moramo proučevati.

Pozitivna supervizija je opredeljena kot »vodenje supervizantk pri tem, da ubesedijo svoje kompetence in jih razvijajo pri iskanju rešitev« (Bannink, 2015, str. 17). Tovrstna supervizija temelji na številnih načelih. Prvo načelo so odprta vprašanja. Z odprtim vprašanjem (npr. *»Kaj še?«*) spodbudimo k raziskovanju

upanja, k refleksiji o virih, k raziskovanju tega, kaj deluje, kaj bo naslednji korak ipd. To velja tako za individualno kot perspektivo vseh prisotnih. Odprta vprašanja vodijo k raziskovanju novih in drugačnih možnosti. Ključno je, da so vprašanja postavljena na afirmativnem način.

Iz refleksij je mogoče razbrati, da je ta način vodenja pomagal pri njihovem delu: *»Pri delu z ljudmi poskušam slediti temu, kar počnemo na superviziji. To prenašam v prakso, saj se mi zdi, da je najpomembnejši začetni odnos, da smo spoštljivi in odprti do raznolikosti, da smo sporočeni in pozitivni«; »Ker so bila vprašanja pozitivno postavljena, sem izgubila občutek nemoči.«; »Vsa vprašanja sem si zapisala. V praksi bom v naslednjem pogovoru uporabila vprašanja o tem, kaj deluje in kako sem to naredila. Ti dve vprašanji sta me nagovorili, da sem ubesedila in videla, kaj vse delam in katere spretnosti imam«.*

V procesih refleksije supervizantke ubesedijo in tudi prepoznajo svoje kompetence, tako osebne kot poklicne. To so na primer sposobnost empatije, vzpostavljanje delovnega odnosa, spolno in etično občutljivo poslušanje, postavljanje vprašanj, ravnanje s konflikti, ravnanje z izzivi, vodenje pogovora itn. *»Pomembno mi je bilo raziskovanje tega, o čem sem še razmišljala, pa tega nisem naredila. Kaj bi potrebovala, da bom v prihodnje to uporabila. Skozi vprašanja sem bila spodbujena k razmisleku, kaj je mogoče in kaj bom uporabila pri delu naprej.«*

Uporaba elementov pozitivne supervizije, ki je usmerjena v učenje iz dobrih izkušenj, pokaže, da že sprememba jezika prinaša spremembe in odzive na situacijo. Omogoča, da se premaknemo iz »okvirja, kjer se ne da,« v »okvir, kaj je mogoče«. Pri tem se ponovno opremo na delo Saleebeyja (1997) in delo Healy (2000). Healy (2000, str. 158–164) je opisala pet osnovnih načel, ki omogočajo ta prehod:

1. prevzameš optimističen pogled;
2. osredotočaš se na vrednost izjave;
3. soustvarjaš z ekspertom za svojo izkušnjo;
4. prizadevaš si za dolgotrajno krepitev moči;
5. vzpostaviš skupnost – povežeš eksperte in promoviraš skupnost za samopomoč. Takšno izhodišče temelji na predpostavki, da imajo vsi ljudje zmožnosti in vire moči, kot to poudarja Saleebey (1997). To vključuje zavedanje o tem, kar smo

se naučili o sebi, o svojih vrlinah in o svetu, v katerem živimo. Hkrati se bolj zavedamo strategij ravnanja s situacijami, svojih predhodnih izkušenj uspeha, svojih talentov. V poklicih podpor in pomoči je pomembno, da se prevprašujemo tudi o tem, zakaj smo se odločili za poklic, kaj nam pri delu prinaša zadovoljstvo. Kaj za nas pomeni dajanje in kaj sprejemamo v zameno. *»Vprašanje o tem, kaj mi je bližje (dajanje ali sprejemanje), me je zelo presenetilo. Sem pa ob pripovedovanjih drugih videla, da nisem edina, da raje dajem, sprejemam ali prosim za pomoč pa malo manj. S tem imam težave in si želim to spremeniti. Vem, da nisem sama, in skupina mi je tukaj zelo v pomoč.«; »V skupini sem spoznala, da rada delam, kar delam, iz vprašanj in svojih odgovorov nanje sem prepoznala pomen dela, ki ga opravljam. Supervizijsko skupino sem zapustila s ponosom, velikim motivom. Sem vesela, da sem dobila potrditev, da delam dobro.«*

Iz k rešitvi usmerjenega pristopa smo bile v supervizijskem procesu pozorne na osredotočenost na to, kar je mogoče, in ne na to, kar ni mogoče. Tovrstna supervizija je, kot zapiše Thomas (2013, str. 23), osredotočena na kreiranje tega, kar je mogoče, ne na problem. Seveda je vse odvisno od perspektive in tega, k čemu smo umerjeni.

OD OBČUTKA NEMOČI K VIROM

Velika razlika med obema skupinama se je pokazala pri procesih identifikacije tega, v čem smo uspešne in kaj so naši viri moči. Ob prepoznanju svojih virov supervizorka prepozna smisel v svojem delu in naporih. Supervizantke pogosto ne vidijo in ne občutijo, da so naredile zelo pomembne in dragocene korake, da bi izboljšale situacijo ljudi. Praviloma ne prepoznajo, da jim tudi neprestano dajanje omogoča občutje vrednosti in moči, da prispevajo k spremembi položaja osebe, ki se sooča s stisko. Supervizija, ki izhaja iz perspektive moči, supervizantki omogoča spoznati, kaj vse ji je že uspelo narediti glede posameznega primera, in raziskuje dodatne možnosti. *»Na vprašanje o tem, kaj je bil tisti del, ki bi ga ocenila kot dobrega, sem potrebovala razmislek. Nikoli nisem razmišljala o tem,*

vedno sem se osredotočila samo na to, kar mi ni šlo. S pomočjo ostalih članic sem spoznala, da je tudi v vsaki slabi stvari nekaj dobrega. Z današnjega srečanja sem se naučila, da se ne osredotočamo na probleme, temveč na nove priložnosti in možnosti.»

Socialno delo je reflektivna stroka in refleksija je del supervizije, v kateri se vedno znova vračamo k začetnim hipotezam, jih preverjamo, preoblikujemo ali iščemo nove odgovore zanje. Jedro ravnanja je usmerjeno k iskanju novih možnosti ali – kot navaja Čaćinovič Vogrinčič (2006, str. 20) – premik k perspektivi moči, ki nas usmeri, da v prispevku supervizantke raziskujemo njene vire moči, sprašujemo po zaželenih razpletih, dobrih izidih, sanjah in upanju, opori v skupnosti, dobrih izkušnjah iz preteklosti. V superviziji to pomeni iskanje nečesa novega, česar doslej še nismo preizkusile ali naredile. Perspektiva moči v superviziji je osnova sodelovanja ter v oporo supervizantki pri doseganju njenih ciljev. Preobrat je izhajanje iz virov in moči posameznice, tako supervizantke kot njenih klientov. Howe (2009, str. 105) uporabi prispevko, da je govor o slabostih in šibkostih osebe podoben postavljanju gradu na mivki, ki se sesuje. *»S pomočjo supervizije sem začela raziskovati, kdaj mi je uspelo. Spoznala sem bistvo soustvarjanja. To ni delo, ki ga opravi sama, ampak res so raziskovanje možnosti. To je zelo pomembno vplivalo na moje razmišljanje, ne samo na supervizijskih srečanjih, temveč tudi v praksi.«; »Zame so bile povratne informacije kolegic zelo pomembne. Njihove povratne informacije so mi bile v pomoč in so me spomnile, kaj vse sem povedala sama. Danes sem prepoznala svojo vlogo v procesu podpore dela.«* Glavna naloga podpornih poklicev je prepoznavanje, kaj je dobro v posamezniku, naloga supervizorke pa je prepoznavanje spretnosti in dobre prakse supervizantke. Pri tem nam koristijo usmeritve k rešitvi usmerjene supervizije, ki poudarja pomen prepoznavanja širšega konteksta, ki lahko vpliva na to, kako ljudje sodelujemo z okoljem, kako smo spodbujeni, da vidimo sebe, kako pripovedujemo o sebi. Širši družbeni kontekst pripomore k razumevanju tega, kako vidimo sami sebe in kakšni so naši odnosi z drugimi. Supervizija je smiselna le, če temelji na perspektivi moči (Saleebey, 1997; Rapp, 1998) in je usmerjena v vire, znanja, darove utrjevanje novih strategij in novega znanja za ravnanje (De Shazer, 1985; Čaćinovič Vogrinčič, 2003; Myers, 2008).

Pozitivna supervizija v kombinaciji s k rešitvi usmerjeno supervizijo se tako osredotoča na dobre lastnosti in dejanja supervizantke, saj vemo, da se bolje in hitreje učimo, če imamo dobre občutke in se zavedamo, da je delo vedno proces, ki ga ne izvajamo v osami, in rezultati niso vedno odvisni samo od nas.

PERSPEKTIVA PRIHODNOSTI

V raziskovanem gradivu izstopa ključna razlika v procesih pozitivne usmerjenosti tudi v tem, s čim se na superviziji ukvarjamo, in načinom obravnave supervizijskega gradiva. Čačinovič Vogrinčič (2018) meni, da supervizija omogoča dragoceno izkušnjo »biti s človekom v sedanjosti«. Supervizija, ki temelji na perspektivi moči, ubesedi sedanjost na novo, na način, da se ubesedi novi viri moči, se doda smisel, hkrati pa pripomore k obnovi starih virov moči, na katere smo se v preteklosti že opirali. Gre za filigranski proces soustvarjanja moči in smisla.

Tisto, kar so supervizantke zapisale med prednosti supervizije, je neprestano opominjanje na to, da zmoremo spreminjati prihodnost, medtem ko na preteklost ne moremo več vplivati. *»Vprašanja, ki jih je postavljala supervizorka, so me spodbujala k razmisleku o tem, na kaj imam vpliv.«; »Usmerjenost v najmanjše mogoče korake, ki jih bom naredila v prihodnje, me je podprla v razmisleku o tem, kakšna je vloga socialnega dela.«*

Tovrstna supervizija temelji na raziskovanju tukaj in zdaj ter raziskovanju virov za spremembe v prihodnosti. Pogovor, ki je usmerjen k rešitvi, omogoča, da smo osredotočeni na iskanje nečesa novega, da ne ostanemo v preteklosti, ki je ne moremo spreminjati. Thomas (2013, str. 49) trdi, da k rešitvi usmerjena supervizija obsega tri časovne dimenzije – preteklost, sedanjost in prihodnost, a je poudarek na prihodnosti. Osredotoča se na zadnje uspehe supervizantke in aktivnosti, ki jih bo preizkusila v prihodnosti, in temeljijo na sedanjih uspehih. Parton in O'Byrne (2000, str. 97) sta mnenja, da je osnovno načelo pogovora in uporabe jezika oblikovanje spremembe v prihodnosti. Jezik ima odločilno vlogo pri oblikovanju in konstruiranju naše realnosti. O'Hanlon (1993) je zapisal, da lahko

s pogovorom zmanjšamo povzročeno škodo. Za dosego tega cilja mora biti pogovor voden kot »ozdravljenje« ob spoštljivem zavezništvu in pripravljenosti na spremembe.

Pri preobratu je pomembno tudi, da ne sprašujemo o podrobnostih problema, temveč se osredotočamo na vizijo, kam bi želela supervizantka iti. Večkrat sem poudarila pomen prihodnosti, ki je tisto, za kar si prizadevamo. Kot že zapisano, ne preteklost ne sedanjost, le prihodnost ponuja možnosti za spremembo; to pomeni, narediti stvari drugače, bolje, pomeni prizadevanje, da se obvarujemo pred tem, kar se je zgodilo. Ljudje imamo radi občutek, da se bodo stvari zgodile tako, kot si zamišljamo. Prav ta občutek želimo prenesti v supervizijska srečanja. Supervizorka pozornost usmerja v kompetence, spretnosti, kreativne ideje, supervizantkine vire in ne v podrobnosti zgodbe.

Usmerjenost v prihodnost je – poleg že omenjenih elementov – prevzeta iz k rešitvam usmerjene supervizije. Kadar ta usmerjenost ni mogoča, si lahko pomagamo z iskanjem izjem, ki omogočajo napredek. Raziskovanje izjem ubesedi dobre rešitve iz preteklosti. Zavedanje in prepoznavanje izjem je zaščitni znak k rešitvi umerjene supervizije:

1. Predpostavka je, da ima supervizantka neodkrite vire moči, da zna in zmore. Supervizantke so ekspertke za svoje izkušnje, dejanja in znanja.
2. Iščemo izjeme, ki omogočajo napredek. Raziskovanje izjem ubesedi dobre rešitve iz preteklosti. Zavedanje in prepoznavanje izjem je zaščitni znak tovrstne supervizije.

SPREMEMBE SO VEDNO NAPORNE

Ljudje imamo radi vsakdanje rutine in tudi vodenje supervizijskih procesov ni nič drugačno. Pogosto se zgodi, da supervizorke vodijo proces po določenem modelu in na srečanja vnašajo vedno isto zaporedje elementov srečanja (npr. notranje vreme, refleksija na srečanje, obravnava gradiva ipd.). To sodoloča dinamiko, na katero se navadijo tudi supervizantke. Tovrstna zaporedja pričakujejo. V trenutku, ko v utečeno strukturo vnesemo novo rutino,

se poruši občutje varnosti in ugodja. To se je zgodilo tudi ob uvažanju k rešitvam usmerjenega modela. Refleksije so pokazale, da so bile spremembe sprva naporne, supervizantke so jih doživljale z odporom in distanco. *»Nisem se mogla pripraviti na to, da govorim o sebi kot nekom, ki dobro dela.«; »Navajena sem bila supervizije, kjer smo izhajali in analizirali problem, tovrstno vodenje pa me je presenetilo, a v dobrem smislu. Je bilo težko, sem se morala sama navaditi na to, a na koncu se je pokazalo, da je celotna skupina razmišljala drugače, da je bilo vzdušje v skupini bolj sproščeno, in verjele smo, da so spremembe mogoče.«*

Iz začetnih zadreg so supervizantke same začele razvijati pozitiven način refleksije dela. V refleksijah je bilo vse pogostejše mogoče brati, da na ta način dobijo zase ustrezno podporo ter vzpodbudo za učenje nečesa novega. Hkrati tudi potrditev, da to, kar delajo in kako to delajo, prinaša potrebne spremembe. *»Presenetilo me je, kako se je cela dinamika skupine spremenila. Če smo bile prej vse brežvoljne in smo izgubljale upanje, se mi zdi, kot da se je zgodil en velik premik.«; »Prepoznala sem, kako pomembno je, ne vztrajati pri nečem, kar ne gre. In da ni konec in da to ni neuspeh, ampak priložnost, da preizkusimo nekaj novega. To mi omogoča, da grem naprej, s ponosom in pogumom.«*

»Vprašanja, ki jih je danes zastavljala (supervizorka), mi omogočajo razmislek, njena radovednost me spodbuja k spremembam. Prepoznala sem, kako pomembno je, da smo radovedni in spoštljivi.«

Zavzetje vloge »nevedneža v procesu supervizije« spodbudi odprt dialog, pogovor, ki dopušča druge možnosti in omogoča odkrivanje novega. Vse z zavedanjem, da so supervizantke kompetentne za opravljanje svojega dela.

Supervizija temelji na spoštljivem odnosu (De Shazer 1985; Nelson in Thomas, 2007; Thomas, 2013). Strokovne delavke spoštujem, saj so ekspertke! Supervizorka smo na poti, kot zapiše Čačunovič Vogrinčič (2004), njihove spoštljive zaveznice! Uporabimo lahko še dve predpostavki De Shazerja (1985): vodilo, da je treba doseči neodvisnost supervizantke (spodbuda k temu, da lahko sama učinkovito razmišlja o svojih procesih dela), ter preprostost.

SKLEPI

Zapisi supervizantk v supervizijskem procesu po modelu pozitivne supervizije nam sporočajo, da je v supervizijske procese potrebno vnesti temeljne koncepte socialnega dela. Supervizantke naj občutijo podporo pri opravljanju dela, večajo naj zaupanje v to, da imajo same dobre odgovore na nastale situacije. Podpreti jih je potrebno pri soočanju z raznovrstnostjo prakse. Občutijo naj, kako pomembne korake delajo za majhne spremembe ter da je vredno vztrajati. Supervizija naj omogoči, da prepoznajo pomen svojega dela ter to, da se spremembe dogajajo, da so mogoče. Supervizijska srečanja so pokazala, da veselje in pozitiven odnos vodita k odprtosti do novih načinov razmišljanja in ravnanja ter k moči za preizkušanje novega. Dinamika v tej skupini se je spremenila, ko so supervizantke prepoznale, kaj vse je mogoče. Potrdile so se trditve Ghaye in Lillyman (2012), da je razsežnost pozitivnih čustev v tem, da takrat, ko o njih razpravljamo, razširimo repertoar delovanja, spodbujamo raziskovanje neobičajnih in kreativnih načinov delovanja, idej in socialnih povezav ter s tem pripomoremo k osebni rasti, povečanju osebnih virov in razvoju odpornosti.

Prav tako se je pokazalo, da so supervizantke postopno prepoznavale pomen dela, ki ga opravljajo, in se počutile močnejše. Paradigmatski premik je spodbudil pozitivne občutke, tudi užitek ob opravljanju dela. Užitek je impulz, ki spodbudi željo po igranju, zanimanje spodbudi željo po raziskovanju, ponos spodbudi željo, da bi stvari večkrat ponovili (vedno znova).

Poročale so, da je takšen model pripomogel k povečanju spretnosti pri njihovem delu, prepoznavanju delovne učinkovitosti ter omogočil povečanje osebnega, pozitivnega razvoja, osebne rasti, večje prepoznavanje in zavedanje lastnih čustev ter skrb zase. Postajale so bolj pozitivne do življenja in v medosebnih odnosih.

Če je supervizija proces poklicnega, osebnega, a tudi skupinskega učenja, s pomočjo katerega supervizantke pridobivajo nova znanja in spoznanja tako o svojem delu in ravnanju kot o ravnanju drugih, je pomembno, da se razširi repertoar dobrih zgodb. Na ta način prepoznavajo pomen svojega dela. V procesu pridobivajo

nove spretnosti, nova spoznanja. Nekaj, česar pred tem še niso vedele ali preizkusile.

Skozi vodenje supervizijskih procesov sem spoznala mnogo zgodb o uspehu. O tem, koliko pomembnih majhnih korakov za velike spremembe so naredile in soustvarile vključene socialne delavke skupaj z ljudmi. Skozi proces so se kot ključne pokazale tri temeljne predpostavke k rešitvi usmerjene supervizije, kot so jih nanizali De Shazer idr. (2007, str. 1–3), in sicer: »Če deluje, to počni pogosteje.«, »Če nekaj ne deluje, naredi tisto drugače.« in »Mali koraki vodijo do velikih sprememb.«

Zapisi so pokazali, da so za dosego sočutnega zadovoljstva potrebni pristop in aktivnosti, ki spodbujajo in podpirajo pozitivne učinke, ter da so spremembe mogoče, saj tudi supervizijski procesi niso statični, temveč se nenehno spreminjajo.

LITERATURA

- Bannink, F. P. (2015). *Handbook of positive supervision: for supervisors, facilitators, and peer groups*. Hogrefe Publishing.
- Bannink, F. P. in Jackson, P. Z. (2011). Positive psychology and solution focus – looking at similarities and differences: interaction. *The Journal of Solution Focus in Organizations*, 3(1), 8–20.
- Beddoe, L., Karvinen-Niinikoski, S., Ruch, G. in Tsui, M. (2016). Towards an international consensus on a research agenda for social work supervision: report on the first survey of a Delphi study. *British Journal of Social Work*, 46(6), 1568–1586.
- Bogo, M. in McKnight, K. (2006). Clinical supervision in social work. *The Clinical Supervisor*, 24(1–2), 49–67.
- Bruce, L. (2013). *Reflective practice for social workers: a handbook for developing professional confidence*. Open University Press.
- Buckingham, M. (2007). *Go put your strengths to work: six powerful steps to achieve outstanding performance*. Simon/Schuster.
- Buckingham, M. in Coffman, C. (2005). *First, break the roles: what the world's greatest managers do differently*. Gallup. <https://books.google.co.uk/books?hl=sl&lr=&id=mo67BwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Buckingham+M.+Coffman+&ots=PqrvQyTZ1D&sig=cu>

mjT9iNwbCAI86OMyat_HXxfSY#v=onpage&q=Buckingham%20M.%20Coffman&f=false

- Curties, L., Moriarty, J. in Netton, A. (2010). The expected working life of a social worker. *British Journal of Social Work*, 50(5), 1628–1649.
- Čačinovič Vogrinčič, G. (2003). Jezik socialnega dela. *Socialno delo*, 42(4/5), 199–203.
- Čačinovič Vogrinčič, G. (2006). Socialno delo z družinami, razvoj doktrine. *Socialno delo*, 45(3–5), 11–18.
- Čačinovič Vogrinčič, G. (2010). Soustvarjanje pomoči v jeziku socialnega dela. *Socialno delo*, 49(4), 239–245.
- Čačinovič Vogrinčič, G. (2018). *Soustvarjanje v superviziji*. [Predavanje 20. 4. 2018 v okviru Usposabljana supervizorjev/supervizork na področju socialnega varstva.] Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.
- De Shazer, S. (1982). *Patterns of brief family therapy*. Guilford.
- De Shazer, S. (1985). *Keys to solution in brief therapy*. W. W. Norton.
- De Shazer, S. (1988). *Clues: investigating solutions to brief therapy*. Norton.
- De Shazer, S. (1994). *Words were originally magic*. W. W. Norton.
- De Shazer, S., Dolan, Y., Korman, H., Trepper, T., McCollum, E. in Berg, I. K. (2007). *More than miracles: the state of art of solution-focused brief therapy*. Routledge.
- Figley, C. R. (2007). *Mapping trauma and its wake: autobiographic essays by pioneer trauma scholars*. Routledge.
- Fredrickson, B. (2004). The broaden and build up theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society*, 359(1449), 1367–1378.
- Ghaye, T. (2012). Empowered teams: strenghts through positivity. V T. Ghaye in S. Lillyman (ur.), *Empowerment through reflection* (str. 129–145). Quay Books.
- Ghaye, T. in Lillyman, S. (2010). *Reflection: principles and practice for healthcare professionals*. Quay Books.
- Ghaye, T. in Lillyman, S. (ur.) (2012). *Empowerment through reflection*. Quay Books.
- Hawkins, P. in Shohet, R. (2012). *Supervision in the helping professions* (4. izdaja, prvič izdano 1989). Open University Press.

- Healy, K. (2000). *Social work practice: contemporary perspectives on change*. Sage.
- Hefferon, K. in Boniwell, I. (2011). *Positive psychology: theory, research and applications*. Mc Graw Hill Open University Press.
- Howe, D. (2009). *A brief introduction to social work theory*. Palgrave Macmillan.
- Ingram, R., Fenton, J., Hodson, A. in Jindal-Snape, D. (2014). *Reflective social work practice*. Palgrave Macmillan.
- Kadushin, A. (1976). *Supervision in social work*. Columbia University Press.
- Kadushin, A., & Harkness, D. (2014). *Supervision in social work*. Columbia University Press.
- Kobolt, A. (2002). Je možno supervizijsko delo v večji skupini? V S. Žorga (ur.), *Modeli in oblike supervizije* (str. 77–100). Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- Kobolt, A. (2006). Supervizija skozi prizmo razvoja. V A. Kobolt, in S. Žorga (ur.), *Supervizija: proces razvoja in učenja v poklicu* (str. 21–51). Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- Lizano, E. L. (2015). Examining the impact of job burnout on the health and well-being of human service workers: a systematic review and synthesis. *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 39(3), 167–181.
- Lloyd, C. in King, R. (2004). A survey of burnout among Australian mental health occupational therapists and social workers. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 39(9), 752–757.
- Lloyd, C., King, R. in Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout: a review. *Journal of Mental Health*, 11(3), 255–265.
- Lopez, S. J., Teramoto Pedrotti, J. in Snyder, C. R. (2015). *Positive psychology: the scientific and practice exploring of human strenghts*. Sage.
- Mešl, N. (2018). K rešitvi usmerjen pristop kot podpora soustvarjanju zelenih izidov v delovnem odnosu. *Socialno delo*, 56(2), 91–110.
- Milošević Arnold, V. (1994). Supervizija – metoda za profesionalce. *Socialno delo*, 33(6), 475–487.
- Myers, S. (2008). *Solution-focused approaches: theory into practice*. Russel House Publishing.
- Nelson, T. in Thomas, F. (ur.). (2007). *Handbook of solution-focused brief therapy*. The Haworth Press.

- Noble, C., Gray, M. in Johnston, L. (2016). *Critical supervision for the human services: a social model to promote learning and value-based practice*. Jessica Kingsley Publisher.
- Noble, C. in Irwin, J. (2009). Social work supervision: an exploration of the current challenges in a rapidly changing social, economical and political environment. *Journal of Social Work*, 9(3), 345–358.
- O'Hanlon, W. H. (1993). Possible therapy: From Iatrogenic Injury to Iatrogenic Healing. V S. G. Gillian in R. Price (ur.), *Therapeutic conversations* (str. 3–18). W. W. Norton.
- Parton, N. in O'Byrne, P. (2000). *Constructive social work: towards a new perspective*. Macmillan.
- Perlman, H. H. (1970). The problem-solving model in social casework. V R. W. Roberts, & R. H. Nee (ur.), *Theories of social casework* (str. 131–179). University of Chicago Press.
- Radey, M. in Figley, C. H. (2007). The social psychology of compassion. *Clinical Social Work Journal*, 35, 207–214.
- Rapp, C. A. (1998). *The strengths model: case management with people suffering from severe and persistent mental illness*. Oxford University Press.
- Saleebey, D. (ur.). (1997). *The strenghts perspective in social work practice* (2. izdaja). Longman.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Smolić Krković, N. (1977). *Dinamika intervjuja u socialnoj anamnezi: supervizija u socijalnom radu*. Savez društava socijalnih radnika Hrvatske.
- Stamm, B. H. (2002). Measuring compassion satisfaction as well as fatigue: developmental history of the compassion satisfaction and fatigue test. V C. R. Figley (ur.), *Psychosocial stress series: treating compassion fatigue* (str. 107–119). Routledge.
- Thomas, F. N. (2013). *Solution-focused supervision: a resource-oriented approach to developing clinical experience*. Springer.
- Trenhaile, J. D. (2005). Solution-focused supervision: returning the focus to client goals. *Journal of Family Psychotherapy*, 16(1–2), 223–228.
- Videmšek, P. (2019). Supervizija kot prostor za učenje na podlagi dobrih izkušenj. V S. Bezjak, B. Petrović Jesenovec, D. Zaviršek in

- J. Zorn (ur.), *Zbornik povzetkov: 7. kongres socialnega dela* (str. 137). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.
- Videmšek, P. (2020). Umeščanje refleksije strokovnih izkušenj s pozitivnimi izidi v supervizijski proces. *Socialno delo*, 59(2–3), 177–195.
- Videmšek, P. (2021). Supervizija v socialnem delu: učenje na podlagi dobrih izkušenj. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.
- Walter, J. L. in Peller, J. E. (1992). *Becoming solution-focused in brief therapy*. Brunner/Mazel.
- Wei-Su, H. (2009). The components of the solution-focused supervision. *Bulletin of Educational Psychology*, 41(2), 475–496.
[https:// www.researchgate.net/profile/Wei_Su_Hsu/ publication/233245056_ The_Facets_of_Empowerment_in_Solution-Focused_Brief_Therapy_for_Lower-Status_Married_Women_in_Taiwan_An_Exploratory_Study/ links/5c62777845851582c3e18ef0/The-Facets-of-Empowerment-in-Solution-Focused-Brief-Therapy-for-Lower-Status-Married-Women-in-Taiwan-An-Exploratory-Study.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Wei_Su_Hsu/publication/233245056_The_Facets_of_Empowerment_in_Solution-Focused_Brief_Therapy_for_Lower-Status_Married_Women_in_Taiwan_An_Exploratory_Study/links/5c62777845851582c3e18ef0/The-Facets-of-Empowerment-in-Solution-Focused-Brief-Therapy-for-Lower-Status-Married-Women-in-Taiwan-An-Exploratory-Study.pdf)
- Wetchler, J. L. (1990). Solution-focused supervision. *Family Therapy: The Journal of the California Graduate School of Family Psychology*, 17(2), 129–138.
- Žorga, S. (2002). Modeli in oblike supervizije. V S. Žorga (ur.), *Modeli in oblike supervizije* (str. 19–29). Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.