



**АНАЛИЗА АКТУЕЛНОГ СТАЊА СУПЕРВИЗИЈЕ У ЦЕНТРИМА ЗА СОЦИЈАЛНИ РАД
са посебним фокусом на сигурности и безбедности стручних радника**

**Сњежана Јовић
Љиљана Поповић**



РЕПУБЛИЧКИ ЗАВОД ЗА СОЦИЈАЛНУ ЗАШТИТУ

**АНАЛИЗА АКТУЕЛНОГ СТАЊА СУПЕРВИЗИЈЕ У ЦЕНТРИМА ЗА СОЦИЈАЛНИ РАД
са посебним фокусом на сигурности и безбедности стручних радника**

АУТОРКЕ

Сњежана Јовић

Љиљана Поповић¹

Републички завод за социјалну заштиту
Београд, Теразије 34

2019. година

¹ Ауторке су саветнице за социјалну заштиту, стално запослене у Одељењу за супервизију у Републичком заводу за социјалну заштиту

I УВОД

Улога Завода у раду супервизора

Републички завод за социјалну заштиту (РЗСЗ), реализује саветодавну и развојну улогу и функцију праћења квалитета стручног рада у систему социјалне заштите тако што, организује структурирани процес пружања стручне подршке ради унапређења стручног рада у центрима за социјални рад (ЦСР). Стручна подршка се пружа супервизорима ЦСР у Србији (без АПВ), одвија се континуирано од 2011.године, а организована је територијално и заснована на методу групног супервизијског рада. Овај процес подршке је једини у систему социјалне заштите намењен очувању система и унапређењу стручног рада, а да је континуиран и спроводи се на стандардизован начин.

Подршка, као структурирана и континуирана активност, реализује се према наменски сачињеном концепту и комбинује два приступа: супервизијски рад и едукативно-радионичарски рад. Групни супервизијски рад се одвија око садржаја- теме која се тиче проблема у раду на појединачном случају – супервизијском питању. Има за циљ унапређење компетенција супервизора за спровођење поступка вођења случаја и стручних поступака из надлежности центра за социјални рад, продубљивањем и унапређивањем постојећих знања и вештина. Паралелно, одвија се и процес усвајања техника вођења процеса супервизије код супервизора.

Уз припрему и усмеравање од стране саветника Републичког завода, на едукативним радионицама са супервизорима се обрађују нови садржаји, прорађују се у практичном раду и размењују утисци и нови увиди од значаја за унапређење рада ЦСР у целини.

Овако постављен концепт је дефинисао неколико циљева: унапређење компетенција супервизора за поступке вођења случаја, унапређење самог процеса супервизије и као индиректни циљ, унапређење компетенција водитеља случаја, кроз трансфер знања од стране супервизора.

Такође, овакав концепт доприноси унапређењу добробити корисника, односно заштити најбољег интереса корисника, кроз континуирано обликовање професионалног одговора праксе ЦСР на потребе корисника, као и на захтеве стандарда квалитетног социјалног рада, који се стално унапређују.

Образложење контекста

Републички завод за социјалну заштиту у овом процесу стиче континуирани увид у изазове, тешкоће, нове манифестације проблема са којима се суочавају ЦСР у непосредном раду са корисницима, али и другим околностима одвијања стручног рада, као што су организациони аспекти, управљање људским ресурсима, и тако даље.

Већ дужи период уназад, кроз процес супервизије, саветници РЗСЗ су суочавани са информацијама о изложености стресу стручних радника у ЦСР, те угроженој безбедности и сигурности. Налази истраживања УНИЦЕФ-а и Асоцијације стручних радника из 2013², такође показују да су професионалци у многим областима рада препуштени сами себи, па тако по питањима сигурности и безбедности на раду. Претходна 2017. год је обележена и драматичним дешавањима- случајевима убистава корисника у ЦСР Раковица и Нови Београд, и озбиљним повређивањем стручних радника.

Како у систему изостаје системски приступ према појави угрожавања сигурности и безбедности запослених, Републички завод за социјалну заштиту је одлучио да организованије приступи овој теми.

Истраживачко питање на које је затражен одговор је: *Колико су стручни радници изложени стресу у свакодневном раду и како реагују када им је угрожена сигурност и безбедност?*

За потпун одговор на ово питање морали би се истражити утицаји бар три типа стреса са којима се стручни радници у центрима за социјални рад суочавају. Први тип је повезан са траумом коју носи корисник, са којом се извршиоци послова-стручни радници у ЦСР суочавају јер на њој непосредно раде. Други тип стреса је специфична лична реакција стручног радника који ради на трауми корисника, који изложен њеном континуираном деловању, без прилике да је обради, претвара у сопствени трауматски доживљај. Трећи тип стреса са којим се стручни радници у центрима за социјални рад суочавају је директна претња, и/или чак отворена агресија корисника, која код стручних радника центара за социјални рад изазива страх и забринутост. Континуирано излагање стресним доживљавањима има ефекат стварања трауме и трауматизованог функционисања. Ово последично отвара питање квалитета стручног рада и заштите стручних радника од утицаја сва три (континуирана) типа стреса и отвара питање проблема сигурности и безбедности на раду.

Извесни напори за превазилажење утицаја сва три типа стреса на стручне раднике центара за социјални рад, учињени су у центрима за социјални рад кроз организацију интерне супервизијске подршке. Међутим, ови напори нису дали потребне резултате јер су носиоци послова интерне супервизијске подршке у центрима за социјални рад, због повећаног обима посла ангажовани као водитељи случаја, те се из улоге пружаоца

² Процена стања примене Правилника о организацији, нормативима и стандардима рада центара за социјални рад Из перспективе стручњака центара за социјални рад, Асоцијација центара за социјални рад уз подршку УНИЦЕФа, Децембар, 2012

подршке, пребацују у улогу стручног радника који такође треба подршку. Супервизијске функције подршке и едукације на структуриран и континуиран начин замиру (ако су икада и активирани);³ Такође, ЦСР и водитељи случаја су «затрпани» новим пословима; постоји драматично повећање броја пријава за насиље у породици; не постоји оперативни модел управљања оптерећењем и управљања бројем случајева са којим може да ради један водитељ

Први планирани **циљ** у креираном концепту рада је био **да се идентификују проблеми и стања у вези са темом сигурности и безбедности као и да се непосредни извршиоци послова у ЦСР, на структуриран и аналитичан начин суоче са питањима сигурности и безбедности и сами покрену на бригу о себи - такође на организован и структуриран начин, и за сада, кроз процес супервизије.**

Методологија

За истраживање феномена сигурности и безбедности и за постизања постављеног циља само-оснаживања запослених, послужили смо се инструментом „Мој сигурносни план“, који је креирао Sanctuary институт нудећи Sanctuary модел организације установа социјалне заштите^{4,5}.

Инструмент „Мој сигурносни план“ има форму једноставног упитника отвореног типа. Његова сврха је:

1. да појединац препозна негативна осећања која се активирају у раду са корисницима - јер је препознавање осећања основни почетни корак за неопходно управљање и осећањем и акцијама - понашањем којим осећање може да управља и компромитује сувисле и безбедносне реакције и понашања;
2. да препозна „типичне“ ситуације када се таква осећања јављају да би могао да се благовремено за њих припреми;
3. да идентификује типичне знаке који помажу препознавање када осећања почињу да раде, било да су ти знаци из личних доживљавања и експресије (телесне сензације, карактеристике невербалне и вербалне продукције) или их може препознати неко други (на пример, сарадник са којим ради на случају);
4. препознавање начина шта, у односу на конкретна осећања, може да се учини да би се избегли негативни ефекти - осећање несигурности и угрожавање сопствене безбедности.

Напомињемо да је „Мој сигурносни план“ у основи осмишљен као индивидуална алатка сваког професионалца, која му је помоћно средство-подсетник за све оне ситуације које могу постати

³ Извештај о раду центара за социјални рад, РЗСЗ

⁴ The Sanctuary Model: A Restorative Approach for Human Services Organizations;
<http://sanctuaryweb.com/TheSanctuaryModel/THESANCTUARYMODELFOURPILLARS.aspx>

⁵ Sanctuary model, саветници РЗСЗ су упознали с на стручном скупу одржаном 29. августа 2016. године у просторијама Републичког завода за социјалну заштиту. Своје богато професионално искуство са учесницима скупа поделила је Марија Вељовић, социјална радница из организације Mek Killor у Мелбурну.

угрожавајуће за професионалца, као и за његов ефикасан и ефективан рад. Такође, ова алатка је у понуди професионалцима као техника коју могу користити и понудити и самим корисницима који се суочавају са ситуацијама угрожавања сигурности и безбедности.

У методологију рада на овим задацима је укључен и **радионичарски рад** са супервизорима, како би се информисали о концепту и постигла сензибилизација и активација и супервизора (и преко њих водитеља случаја) за примену „Сигурносног плана“. Радионичарски рад се одвијао на теме:

- 1) презентација и дискусија идеје и основног полазишта са демонстрацијом групног супервизијског рада на тему сигурности и безбедности; и
- 2) презентације инструмента „Мој сигурносни план“⁶ са упутством за његову примену у индивидуалном раду са супервизантима; писани извештаји о процесу и дискусија исхода примене инструмента и прикупљених искуства супервизора.

Ова анализа је рађена, дакле, на сигурносним плановима 150 водитеља случаја и писаним извештајима супервизора о спроведеном процесу, као и продуката одржаних радионица.

II РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ

Сигурносни план је код свих доживљен и урађен као структурирани упитник, а не као индивидуална сигурносна и безбедносна интервенција - помоћно средство у раду са корисницима. И као такав, има веома информативне исходе.

Извештаји супервизора показују да степен укључености и спремности да учествују у процесу израде сигурносног плана варира, како код супервизора, тако и супервизаната. Неки су невољно приступили задатку, а разлози су различити: неки су огорчени, дубоко незадовољни радом и условима на раду и очекују превасходно системска решења; код неких преовладава отпор према супервизору, код неких отпор према супервизији. Међутим, велики је број оних који су посвећено приступили раду на свом сигурносном плану и препознали добити, за лични статус-јер позива на промишљање о себи и начинима и изазовима у стручном раду, за унапређење радног процеса и ефеката рада и за процес супервизије. Рад на сигурносним плановима доводи до значајних увида и код супервизаната и код супервизора о супервизантима - осветлио капацитете неких супервизаната и дао инпуте како би могла да се превазиђу ограничења која се намећу.

⁶ „Мој сигурносни план“ је у прилогу овог извештаја

ПРЕОВЛАЂУЈУЋА ОСЕЋАЊА

Супервизори извештавају да поједини супервизанти нису у стању да идентификују и именују **емоције**, да су на снази снажне одбране и да су колеге сагореле. Процес је захтевао посебан ангажман супервизора у помоћи супервизантима да препознају емоције и експлоришу их.

Код свих, негативне емоције се највише везују за контекст одвијања стручног рада. Мали број колега показује свест о томе шта, из домена личног, утиче на рад са странкама, које личне теме, предрасуде, вредности и ставови, лично обележене реакције или интервенције и шта из личних пројекција може да провоцира ризичну ситуацију.

Као преовлађујуће емоције са којима тешко управљају препознате су **љутња/бес, беспомоћност и анксиозност**.

О доживљавању **љутње и беса** извештава више од 50% водитеља (из узорка од 150). Поводи за ова осећања су многобројни и тичу се и односа са корисником и карактеристика корисника и неуспеха у раду са тешко сарадљивим корисницима.

Када га везују за рад са корисником (што су уредна и могућа реаговања), многи водитељи извештавају о способности препознавања ових доживљавања и свести о неопходности њиховог контролисања. Али, ова осећања се покрећу и у околностима многих незадовољстава организационим, системским факторима, односа у колективу, положаја у заједници, немогућности да се управља сопственим послом - недовољне аутономије и контроле сопственог рада. Као таква, ова доживљавања су посебно ризична јер „невидљива“, као присутни емоционални тон, утичу на процес рада са корисником, однос који се успоставља, степен ангажовања, мотивацију за рад.

Осећање беса има спољашње ознаке активног и борбеног односа, али је његова ознака да уобичајено не води у промишљање о проблему и трагање за решењима. Оно опструира процес учења из искустава и развој знања и вештина. У раду са корисницима изазива наметање своје (без обзира колико, са становишта струке, оправдане) визиуре циљева на којима се код и са корисником ради. Овим се доводи у питање ефективност непосредног рада у смислу квалитета и примерености одговора на потребе корисника, као и ангажовања у колективу и у раду.

Анксиозност са свим својим доживљајним манифестацијама (страх, стрепња, брига, нервоза, несигурност,..) заступљена је, такође, код око 50% (из узорка од 150) водитеља случаја. Ова доживљавања се јављају као реактивна, на доживљено, на оно што се дешава, или антиципативно, због предвиђања непријатних догађаја (претходно лоше искуство са странком, предстојећи непријатни догађаји/ судско извршење, виђење у контролисаним условима, немогућност управљања временом...). Неповољно је управо ово континуирано анксиозно доживљавање –а по продуктима водитеља у највећем броју је ово случај. Стање повишене тензије, несигурности, страха и стрепње (анксиозност) захтева да особа улаже напоре да га издржава, да га контролише у непосредном раду и

да изналази начине како да компензује „утрошак“ који ово ствара и покуша да сачува задовољство (и послом и животом). Оваква доживљавања боје односе са другима па и односе са корисницима, имају утицаја на радни процес, па тиме и на целокупне исходе рада. Особа која је засићена анксиозним доживљавањима се неизоставно бави СВОЈИМ тешкоћама и ефективност и ефикасност рада мора да трпи.

О осећају **беспомоћности** извештава такође око 50% из узорка, водитеља случаја и углавном се везује за одсуство или неодговарајућа системска решења, позицију/ углед службе у систему и неодговарајућу интер-секторску сарадњу, изостајање подршке од другостепеног органа а истовремено страх од одмазде за евентуалне пропусте. Неки говоре о осећају засићења, већ знају шта следи, (без)смисао ангажовања... Осећај беспомоћности, као сложено осећање, је директно повезан са доживљајем **смислености и сврховитости** рада и сопственог ангажовања на више нивоа: као лични доживљај остварења сопствених потенцијала, као опажање остварених ефеката - добробити код корисника и као процена како уложене напоре цени и препознаје систем и шире окружење. Осећај беспомоћности је увезан са мотивацијом и спремношћу за пуно, сврховито и креативно ангажовање у раду и води у пасивизацију.

Поред наведених осећања, поједини водитељи случаја извештавају и о доживљајима туге, повређености, неуспешности, равнодушности, ... што су, такође, тешка осећања, а још кад су везана уз рад, захтевају посебна ангажовања и особе која их доживљава и помагача (супервизора!) у подршци и превладавању.

Неопходно је рећи да се из великог броја сигурносних планова добија недвосмислена информација да постоји базично осећање несигурности „да добро радим“, „ да радим праве и правилне ствари“. Значајно је истаћи да је код већине професионалаца очувана „чежња“ за квалитетним, сврховитим и посвећеним радом. Ово јесте чињеница која буди оптимизам јер представља значајан ресурс на који се једна планирана и квалитетна акција унапређења рада ЦСР може са правом ослонити.

ОКИДАЧИ И ПОВОДИ ЗА РЕАГОВАЊЕ

Подручја где се могу тражити покретачи за „тешка“ осећања се могу организовати на следећи начин:

1. Организациони аспекти посла и контекст у коме се ради

- **одсуство организационог одговора у случајевима претњи на запосленог**, недостајуће процедуре, поступци управе и друго, у ситуацијама са агресивним корисницима који прете, који су вербално или физички агресивни. „Ми смо директно изложени незгодним и незадовољним странкама/ лако доступни, за разлику од других институција; странке се празне на нама“ (стручни радник, ЦСР преко седам запослених).

- **оптерећеност** у послу: број и тежина случајева, немогућност да се аутономно управља временом и послом; недовољно квалитетно обављање посла због броја предмета, рокова; немогућност да праве приоритети. Колеге кажу: „не могу да се свакој странци посветим онолико колико им треба“, „ЦСР је "контејнер - за све оне странке и проблеме што их други неће“, „захтева се да се посао обавља брзо и површно“.

- **осећај несигурности око квалитета и професионалности сопственог рада** јер су нејасни стандарди доброг рада на случају и не постоје одговарајућа системска решења. Колеге кажу да су препуштени себи самима у реализацији решења за заштиту корисника, нема довољно услуга, да су некад правила супротстављена, недоречена, нема довољно разрађених процедура, послови се придодају, а без додатних едукација и инструкција) Ово провоцира сумње у професионалну компетентности, страх од грешке и неуспеха и страх од личне одговорности...

- **одсуство подршке у колективу** због лоших међуљудских односа, проблема око „неправедног“ дељења предмета, непоштовања од стране колега.

- **немотивишућа организациона култура:** не стиже да се мисли о послу, учи из искустава, учи из грешака, тешко се добију додатне и потребне обуке, развијање и учење није вредност у колективу; одсутна је размена – дељење знања и искустава у колективу.

2. Природа посла као извор стресних доживљавања

Велики број покретача тешких осећања и несигурности је везан за саму природу посла и карактеристике популације корисника. Наиме, често су то корисници који су доживели различите врсте траума или су у стању акутне животне кризе, а у односу на које професионалци у социјалном раду имају обавезе и одговорности да доносе битне одлуке за њихов даљи живот.

Однос који се формира са корисником у оквиру радног савеза са корисником, а који је од пресудног значаја за ефективност стручног рада, треба да има оквир „чувати себе од корисника и корисника од себе“. Колеге препознају ситуације и осећања која њихов рад могу негативно да упливишу, покрену осећање сигурности и небезбедности и појачају стресно доживљавање: „саосећам и са дететом и са родитељем и то појачава осећај беспомоћности и безнадежности“; „преплови ме емпатија“, „разбесне ме тешки корисници, који се тешко мењају, манипулативни, незахвални и бахати“

Ово захтева посебне вештине и знања професионалаца који улазе у систем социјалне заштите, али и организовану и ефикасну подршку да се носе са сопственом трауматизованошћу и организовано и континуирано усавршавање у знањима и вештинама.

Када би применили оне параметре за оцењивање стања радног окружења, које промовише Sanctuary модел, могли бисмо тврдити да радно окружење професионалаца у центрима за социјални рад, обележава **насилност**: професионалци немају доживљај да су: сигурни споља (физички), унутра (психолошки), са другима (социјално) и да раде праве и правилне ствари (морално). Ово позива на акцију и предузимање мера за санирање.

КАКО СЕ РЕАГУЈЕ (чува)?

Самозаштитни маневри су различити: **компензаторни** - они које користе да би „поништили“ дејство трауматизације и фрустрације на послу (Кажу: „дружим се са људима који нису из социјалне заштите“, „антистрес вежбе“); они који служе за **регулацију у самом процесу рада** (користе се маневрима „направим паузу“, „употребљавам хумор“, „направим парадоксалну интервенцију“); механизми усмерени **на унапређење осећања сигурности у раду** (кажу: „онда додатно учим, тражим по интернету“; „освежавам знања“, „идем на семинаре и обуке, трибине“...).

Мали број колега препознаје супервизора као особу и супервизију као процес, као ресурс за подршку. Нико не рачуна на менаџмент и друге организационе видове подршке.

ПРЕПОРУКЕ

- Потребно је обратити посебну пажњу на управљање оптерећењем запослених у ЦСР. Оптерећењу треба приступити на начин који одговара природи посла, улози и одговорностима које професионалцима у ЦСР припадају. Напомињемо да се оптерећење не тиче само броја предмета на којима се ради-иако ни овај стандард није успостављен у нашем систему, већ и тежине случајева на којима се ради, фазе рада на појединачном случају итд.;
- Неопходно је успоставити управљање ризицима тако што ће се приступити дефинисању ризика, дефинисању јасних процедура или модела за поступање и предузимање мера заштите у односу на сигурност и безбедност на раду;
- Неопходни су јаснији стандарди и процедуре у самом стручном раду, односно, прецизније дефинисање улоге и одговорности свих професионалаца ангажованих на појединачном предмету (проблеми) Одсуство ове јасноће је додатни извор стреса у области рада која је сама по себи стресна.

- Неопходно је променити организациону културу у ЦСР, учинити је развојном. Организација треба да је усмерена на континуирано учење, јер само као таква може бити професионално етична. Дobar износ фрустрираности професионалаца управо долази из овог домена. Развој и учење се не могу препустити индивидуалном пориву и индивидуалној одговорности, већ мора да их заступа, подржава и тражи и сама организација.
- Неопходно је развити свеобухватнији и континуирани систем процене стручног рада, организоване стручне подршке и сталног унапређивања и развијања вештина и знања професионалаца. Очигледно је усложњавање проблема корисника те добар одговор на те проблеме као и добар рад у заједници и у интересу и корисника и заједнице, захтева додатну припрему и обуку професионалаца. Питање која су то специфична знања и вештине које су потребне професионалцима треба да се поставља стално, да се истражују појаве са којима се ради и трага за ефикасним интервенцијама. Са друге стране, неопходно је трагати за начинима како та знања и вештине треба да буду пласиране, да би се стварно имплементирала у праксу. Јер, тек када могу да унапреде осећај компетентности код професионалаца, онда могу да унапреде и осећај сигурности и безбедности на раду.
- Неопходно је систематично и одговорно се позабавити питањем како организацију ЦСР учинити отпорном на трауму, да сама не буде нови извор трауматизације за своје запослене и кориснике и у оквиру тога и оснажити професионалце да излазе на крај са изазовима стреса на послу и трауматизованости послом.
- Редифинисати организацију супервизије у ЦСР и њене улоге и одговорности. У садашњим условима, супервизори су у великом броју и водитељи случаја и имају још низ улога па процес рада и оптерећеност радом са корисницима не оставља простор за спровођење супервизије. Са друге стране различити и сложени захтеви супервизорима у раду са супервизантима, траже одговор на многа питања: на пример, „неспојивости“ различитих улога (на пример, и административне и подржавајуће улоге), адекватности трошења ресурса супервизора на администрирање документације; компетенција делегираних супервизора да остваре све суптилне и сложене захтеве супервизијске подршке; да ли је боље решење интерна или екстерно организована супервизија, или и једна и друга са посебним техникама и методама рада; и тако даље.
- Неопходно је дефинисати које су специфичне вештине супервизора неопходне и које вештине и знања треба имају и развијају, које методе и технике да користе, да би одговорили на сложене аспекте супервизије, рецимо за рад са траумом и трауматизованим професионалцима, јер и супервизија је један од механизма за обезбеђење сигурности и безбедности на раду запослених у ЦСР.

ПРИЛОГ 1: Инструмент за прикупљање грађе**Мој сигурносни план**

Корак 1: Размисли о оним осећањима са којима тешко управљаш и напиши их;

Корак 2: Напиши када, у којим ситуацијама, најчешће доживљаваш та осећања;

Корак 3: Како могу да препознам, или други људи да препознају, када ова осећања преваладају;

Корак 4: Напиши пет ствари које можеш да учиниш да би се осећао боље и да би се ти и твоја околина осећали сигурно. Неко може да тражи помоћ другог, а неко може и сам да регулише доживљавање и ситуацију.