

SNAŽNIJE ZAJEDNO UZ FEMINISTIČKU SUPERVIZIJSKU PODRŠKU

Zabeležena iskustva sa supervizije organizacije „Atina“



Snažnije zajedno uz feminističku supervizijsku podršku

Zabeležena iskustva
sa supervizije
organizacije „Atina”



Beograd, 2023

Izdavač

**Udruženje građana za borbu protiv trgovine ljudima
i svih oblika nasilja nad ženama – ATINA**

Beograd, Šajkaška 27

www.atina.org.rs

office@atina.org.rs

+381117657339

Urednica

Jelena Hrnjak

Autorke

Dragana Ćuk Milankov

Andrijana Radoičić Nedeljković

Lektura i korektura

Jevrem Živanović

Dizajn i prelom

Kaligram

Ilustracije:

Jelena Jaćimović

Štampa

Alta Nova

Tiraž

300

Beograd, 2023

Sadržaj ove publikacije je isključiva odgovornost autorki,
i ne prikazuje nužno stavove Traga i Oak fondacije.



Sadržaj

Predgovor	7
Uvod	9
Feministički pristup superviziji.....	10
Model supervizije u okviru organizacije „Atina“	11
Svrha i usmerenost supervizijskog procesa – iz ugla supervizorke	15
Grupne supervizije	17
Teme supervizije	20
Perspektiva sagledavanja žena koje su preživele nasilje	20
Komunikacija sa ženama koje su preživele nasilje: neverbalni domen.....	20
Uspostavljanje ravnopravnog odnosa	22
Adekvatna distribucija odgovornosti	22
Uspostavljanje adekvatnih psiholoških granica	23
Fleksibilnost podrške u procesu socijalnog uključivanja.....	23
Prevazilaženje doživljaja bespomoćnosti.....	23
Upravljanje konfliktima	24
Specifični izazovi faze izlaska iz smeštaja i adekvatne strategije podržavanja osamostaljivanja u tom kontekstu	24
Proces supervizije	25
Iskustvo supervizijske podrške – iz ugla tima organizacije „Atina“	26
Modeli supervizijske podrške	27
Prednosti supervizijske podrške	30
Izazovi tokom procesa supervizijske podrške	32
Rezultati supervizijske podrške	33
Supervizijska podrška – iskustva drugih organizacija	34
Dosadašnja iskustva	39
Literatura	44

Svi pojmovi koji su u tekstu upotrebljeni u ženskom rodu obuhvataju, bez diskriminacije, ženski i muški rod osoba na koje se odnose.

Predgovor

“Nadamo se da će naša iskustva unaprediti, pre svega kvalitet brige o ženama sa iskustvom nasilja koju nesebično i kad se svi izmaknu, pružaju ženske organizacije već decenijama na ovim prostorima, kao i nama, ženama pomagačicama, da iskorenimo nasilje nad ženama i devojčicama i ostanemo istrajne i hrabre u borbi za jednakost i društvenu pravdu.”

Marijana Savić, organizacija Atina

Priručnik koji se pred vama nalazi, govori o iskustvima supervizijskog procesa koji se primenjuje u okviru organizacije “Atina”, i rezultat je njenog dvodecenijskog rada u pružanju sveobuhvatne podrške za žene i devojke koje su preživele trgovinu ljudima i(li) muško nasilje nad ženama.

Ustanovljena i vođena feminističkim principima brige, „Atinu” su osnovale žene koje su radile sa drugim ženama na prevazilaženju traumatskog iskustva, iskustva nasilja, i na (re)uspostavljanju kontrole i izbora nad sopstvenim životom. Još u prvim godinama svog postojanja, „Atina” je ustanovila superviziju za pomagačice¹ koje pružaju podršku, prvenstveno u okviru tima koji radi u programu direktne podrške.

Ovaj priručnik ima tri osnovna dela. U prvom delu prikazan je razvoj supervizijskog procesa, od osnivanja organizacije “Atina” do danas, kao i tranzitorne i razvojne tačke koje su relevantne za učenje iz prakse. Drugi deo se odnosi na supervizijski proces kakav trenutno postoji, i u njemu su obuhvaćena iskustva supervizorki i pomagačica. U ovom delu se takođe navode i opisuju resursi organizacije koji su usmereni ka održavanju modela kontinuirane supervizije. Treći deo odnosi se na integraciju iskustava dobijenih iz supervizijskog procesa, i u njemu su pobrojane preporuke koje mogu da budu od koristi drugim organizacijama, ukoliko bi se odlučile da uvedu superviziju u svoj redovni rad.

Namera je takođe da se kroz ovaj priručnik strukturise i jedan specifičan model supervizije koji je prilagođen ženskim organizacijama, odnosno organizacijama koje sprovode programe i pružaju usluge direktne podrške za žene i devojke sa iskustvom nasilja. Na taj način bi im se olakšao proces organizovanja supervizije i odgovorilo na even-

¹ Termin pomagačica obuhvata članice tima u organizaciji „Atina” koje su socijalne radnice, voditeljke slučaja, psihološkinje, defektološkinje, pravnice i žene koje dolaze iz drugih pomažućih profesija.

tulane nedoumice ukoliko tek planiraju da ovu praksu pokrenu. Ovaj prezentovani model ne mora se preslikavati i neposredno primenjivati u praksi, već on može poslužiti kao inspiracija za usmeravanje brige ka pomagačicama, i osmišljavanje nekog drugog modela systemske podrške, koji je prilagođen radu i praksi pojedinačnih organizacija.

Koristimo ovu priliku da se iskreno zahvalimo svim pomagačicama koje su dale svoj nesebični doprinos ovoj priči, kao i svima onima koji veruju u nas i sa nama dele našu misiju i viziju i koji nas nesebično sve ove godine podržavaju. Posebnu zahvalnost dugujemo naravno ženama i devojkama zbog kojih i postojimo. Zahvalne smo i fondacijama Trag i OAK, na dugogodišnjem strateškom partnerstvu, i prilici da prikazemo šta smo sve naučile kroz superviziju o nama samima i o ženama sa iskustvom nasilja.

Tim organizacije "Atina", aprila 2023. godine

Uvod

Koncept supervizije dolazi iz Sjedinjenih Američkih Država, gde je prvi put počeo da se primenjuje krajem 19. veka i vezuje se za rad feminističke autorke Meri Ričmond.¹ Ona je superviziju smatrala neizostavnim delom efikasnog socijalnog rada i, prema njenom učenju, funkcija supervizije bila je usmerena na nadzor i organizaciju psihosocijalne podrške.

Prve obuke za supervizorke organizovane su u SAD 1911. godine. Sredinom 1950-ih godina supervizija se proširila i u zemljama Evrope kao deo razvoja psihosocijalne podrške posle Drugog svetskog rata. Pod sadašnjim konceptom supervizije smatra se profesionalna intervencija koja je neophodna u razvoju svih onih profesionalki koje direktno rade s ljudima.² Supervizija takođe predstavlja integralni deo razvoja organizacija i unapređenja psihosocijalne podrške.

Teorija socijalnog rada prepoznaje administrativni, klinički (edukativni) i suportivni model supervizije. Suportivni model supervizije razvijao se 1980-ih godina pod uticajem trećeg talasa feminizma i najzastupljeniji je u feminističkim organizacijama.

Prema nekim autorima,³ ključne funkcije supervizije jesu: 1) administrativno-upravljačka, koja je usmerena na proveru i kontrolu supervizorki i direktno upravljanje radom unutar organizacije; 2) podržavajuće-pomažuća funkcija, koja uključuje razgovor o emocijama koje su vezane za rad s drugim ljudima, davanje poruka podrške, promovisanje brige o sebi i unapređivanje rada kako u profesionalnom, tako i u ličnom domenu; 3) edukativna funkcija, koja uključuje učenje kroz iskustvo, usvajanje novih modela, tehnika i strategija, kolektivno razmatranje pojedinačnih izazova u radu s drugim osobama, podsticanje na osvrt na dosadašnje iskustvo, emocije, etiku i dr.⁴ Kako su iskustvo, ali i potrebe organizacije „Atina” drugačiji zbog rada sa ženama i devojkama

¹ Meri Ričmond je, pored Džejn Adams, pionirka profesionalnog socijalnog rada i smatra se tvorkinjom metoda vođenja slučaja u socijalnom radu. Tokom svog profesionalnog rada zalagala se za uvođenje integrativnog/dualnog pristupa u socijalnom radu koji predviđa sagledavanje individue u kontekstu socijalnih promena (društvenih, klimatskih i sl.). Više o Meri Ričmond: <https://www.naswfoundation.org/Our-Work/NASW-Social-Work-Pioneers/NASW-Social-Workers-Pioneers-Bio-Index/id/477>

² Ming-sum Tsui; Social Work Supervision: Contexts and Concepts; SAGE Publications, Inc, 2005

³ Ajduković i Cajvert, 2004

⁴ U SAD je danas zastupljeniji model koji obuhvata sve tri funkcije, dok se u zemljama EU primenjuje model koji obuhvata drugu i treću funkciju.

ma koje su preživjele seksualno nasilje, pristup superviziji zahtevao je prilagođavanje vođeno prevashodno feminističkim principima u radu.

Feministički pristup superviziji

Feministički orijentisana supervizija eksplicitno integriše pitanje moći, aktivizma i različitosti – uključujući pol, rasu i klasu – sa svešću o tome kako društveni identiteti koji se ukrštaju mogu oblikovati iskustva privilegija i ugnjetavanja.⁵ Kako bi odgovorila na potrebe u jednoj feminističkoj organizaciji i bila po meri njenog tima, principi i vrednosti na kojima se zasniva moraju ležati na jednakim osnovama u odnosu na temu, tim i program koji ta organizacija sprovođi.

Klinička supervizija, kao jedan od prvih modela supervizije, tokom svog razvitka opravdano je kritikovana, najviše zbog toga što nije prepoznavala kontekst u kom se supervizijski proces odvija. Ona se odnosila prema supervizorkama s polazišta maksimiziranja njihovih potencijala i usmeravanja daljeg rada kroz interpsihičke procese, ne uviđajući da se svaki rad odvija u određenom društvenom kontekstu koji na njega utiče (Šimanski 2003). Kada se supervizija izvodi u okviru feminističkih organizacija koje se bave pitanjima prevencije i reagovanja na muško nasilje nad ženama, ona ne sme iz svog vida isključiti ideju o tome da u tim organizacijama takođe rade žene sa sopstvenim iskustvima odrađanja i života u patrijarhalnim strukturama moći i dominacije.

Stoga je psihološkinja i profesorka sa Univerziteta u Tenesiju Don Šimanski 2003. konceptualizovala feministički supervizijski pristup koji se sastoji od četiri sveobuhvatne dimenzije: (a) saradničkih odnosa, (b) analize moći, (c) raznolikosti i društvenog konteksta i (d) feminističkog zagovaranja i aktivizama. Saradnički odnosi uključuju neautoritativne odnose s punim poštovanjem koji se kreiraju između supervizorke i superviziranih članica tima, odnosno one koji minimiziraju hijerarhiju uz održavanje odgovarajućih granica i promovisanja rasta i autonomije superviziranih osoba, tj. članica tima.

Analiza moći predstavlja okosnicu ovog procesa i odnosi se na kreiranje mogućnosti za prepoznavanje i eksplicitno obraćanja pažnje u svakom trenutku na dinamiku ovog fenomena. Raznolike društvene grupe, politički, ekonomski i društveni konteksti bave se različitim identitetima ljudi i socio-kulturnim faktorima, poput rasizma, seksizma, privilegija, koji utiču na osećaj opšteg blagostanja i pozicioniranja u društvu.

⁵ Arczynski, A. V., & Morrow, S. L. (2017). The complexities of power in feminist multicultural psychotherapy supervision. *Journal of Counseling Psychology*, 64(2), 192–205. <https://doi.org/10.1037/cou0000179>

Tako se i feminističko zastupanje i aktivizam odnose na podučavanje i modeliranje feminističke perspektive ka osnaživanju, promociji feminističkih pitanja i aktivnoj ulozi u kreiranju društvenih promena. Isključivo primenom svake od ovih komponenti kreira se sveobuhvatan i participativan model supervizije.

Model supervizije u okviru organizacije „Atina”

Organizacija „Atina” osnovana je 2003. godine kao odgovor na potrebu pružanja podrške ženama i deci koje su u periodu društvene tranzicije, rodne i ekonomske nejednakosti bile eksploatisane i ugrožene samo zbog toga što su žene, a nalazile su se na teritoriji Republike Srbije. Ustanovljena i vođena feminističkim principima brige,⁶ „Atinu” su osnovale žene koje su radile s drugim ženama na prevazilaženju traumatskog iskustva, iskustva nasilja i trgovine ljudima i (re)uspostavljanju kontrole i izbora nad sopstvenim životom.

Uviđajući društveni kontekst u kom deluje, još u prvim godinama svog postojanja „Atina” je ustanovila superviziju za žene koje pružaju podršku, prvenstveno u okviru tima koji je radio u programu direktne podrške za žene i devojke koje su preživele trgovinu ljudima i(li) muško nasilje nad ženama.⁷

Razvoj usmerene (i specijalizovane) psihološke podrške u okviru Psihološkog savetovališta bio je prvenstveno fokusiran na prevazilaženju traumatskog iskustva i iskustva nasilja. Međutim, već u prvim fazama razvoja specijalizovane podrške uočena je potreba da se ona pruži i ženama koje su sekundarno izložene traumatskom iskustvu i muškom nasilju. Za organizaciju „Atina” su, od osnivanja, žene i njihova psihološka dobrobit predstavljali vrednost koja usmerava funkcionisanje organizacije. U tom smislu su, pored pružanja podrške ženama i devojka sa direktnim iskustvom nasilja, praćene i potrebe zaposlenih članica tima, imajući u vidu da rad sa ženama koje su preživele

⁶ Videti više: https://www.qcc.cuny.edu/socialsciences/ppecorino/ethics_text/Chapter_12_Feminism/What_is_it.htm

⁷ Program direktne podrške predstavlja jednu od pet programskih celina u okviru UG „Atina”. U sklopu ove programske celine rad sa ženama sa iskustvom nasilja bazira se na pružanju psihosocijalne podrške, podrške u obrazovnom, ekonomskom, materijalnom, zdravstvenom, građansko-pravnom smislu, specijalizovane psihološke podrške u okviru Psihološkog savetovališta; integracije traume, odnosa prema sebi, interpersonalnih realizacija sa značajnim drugima.

traumatično iskustvo nosi emotivnu težinu i za pomagačice.⁸ Tako je supervizija spontano inkorporisana u rad, prateći razvoj organizacije.

Danas supervizija u okviru organizacije „Atina“ podrazumeva kontinuirano praćenje i pružanje mogućnosti da individualno ili u grupi, žene koje pružaju podršku ženama sa direktnim iskustvom nasilja, dobiju prostor da iznesu sopstvene dileme, izazove i osećanja u vezi sa sopstvenim radom, fazama kroz koje prolaze i stresovima koje doživljavaju. Cilj je članica tima da se u okviru ovog prostora kreira i podstakne sigurno i bezbrižno okruženje koje samo po sebi može imati terapijski kvalitet, ali nije zamena niti je po svojoj svrsi usmerena na isceljenje. Svrha supervizijske podrške jeste i može imati oblik motivacije za traženje specijalizovane lične podrške, ali je u svom generalnom poimanju usmerena ka podsticanju profesionalnih i ličnih snaga u prevazilaženju stresnih i izazovnih situacija, čime se usmerava indirektno ka postizanju većeg blagostanja za žene s kojima se radi, odnosno razvoju kvalitetnije brige o ženama i devojkaama koje su preživele nasilje. Supervizija se u okviru organizacije „Atina“ organizuje kao grupna, zatim kao individualna i kao vršnjačka *peer-vizija*, a ovi modaliteti se razlikuju po svojoj dinamici, svojstvu i ciljevima.

Na grupnoj superviziji sve članice tima diskutuju o zajedničkim izazovima i temama koje provociraju neprijatna i/ili intenzivna osećanja. Često se teme grupne supervizije odnose i na komunikaciju i odnose u samom timu i usmerene su ka njihovom unapređivanju.

Individualne supervizije se znatno razlikuju od grupnih, i to po obilju ličnog sadržaja koji uplivava u proces profesionalnog rada, i u tom smislu su više usmerene ka odvajanju i usmeravanju ova dva procesa.

Peer-vizija je samostalno organizovana intervizijska podrška unutar tima, koja se odvija kada je u timu potrebno razgovarati o nekoj pojedinačnoj situaciji ili situaciji koja izaziva neprijatna i intenzivna osećanja kod većine članica tima. Tema mogu biti i (ne)vidljivi konflikti unutar tima, izazovi u kreiranju koraka i plana u radu sa ženom sa iskustvom nasilja, izazovi u komunikaciji s drugim akterima i slično.

Na ovom mestu je važno zastati i prodiskutovati o prepoznavanju značaja supervizije. S jedne strane, jedna od češćih zabluda u vezi sa supervizijom jeste ta da ona predstavlja deo politike blagostanja unutar organizacije, te da fondovi koji su za te namene mogu podržati razvoj supervizije u organizacijama civilnog društva. Ovakvo tumačenje je delimično tačno, jer čak i ako ti fondovi zaista mogu da prepoznaju

⁸ Termin pomagačica obuhvata članice tima u organizaciji „Atina“ koje su socijalne radnice, voditeljke slučaja, psihološkinje, defektološkinje, pravnice i žene koje dolaze iz drugih pomažućih profesija.

superviziju kao aktivnost, izazov je u tome što oni zapravo podrazumevaju superviziju kao jednokratnu aktivnost koja treba da unapredi opšte blagostanje zaposlenih. S tim u vezi, sve veći broj organizacija suočava se sa oročenim, „jednokratnim“ supervizijama koje nakon isteka projekta uglavnom prestaju. S druge strane, supervizija nije jedan od oblika primene politike blagostanja, već predstavlja posebnu vrstu brige o zaposlenima. Osnovna razlika leži u tome što aktivnosti u vezi s blagostanjem imaju za cilj da unaprede zadovoljstvo zaposlenih na određenom poslu, odnosno nisu usmerene na aktivnosti koje imaju za cilj da unaprede timsku koheziju ili kvalitet rada. Dok supervizija posledično može dovesti do podizanja osećaja zadovoljstva i smanjivanja frustracija u vezi sa obavljanjem određenih (posebno emotivno iscrpljujućih) poslova, ona suštinski ima za cilj da obezbedi i unapredi kvalitet rada, pružajući razumevanje i podršku zaposlenima iz komplementarne pozicije. Primera radi, mogućnost korišćenja vaučera za masažu i spa centar predstavlja deo politike blagostanja organizacije sa ciljem da se zaposleni osećaju relaksiranije, zadovoljnije i rasterećenije, dok bi odlazak na zajedničko kampingovanje predstavljao zajedničku aktivnost na izgradnji timskog rada koja ima za cilj jačane kohezije u timu. S druge strane, organizovanje supervizije značilo bi kontinuirano praćenje i ulaganje u rast i razvoj zaposlenih tako da se uz razumevanje njihovih individualnih pozicija pruža podrška svakoj osobi da dostigne svoj pun potencijal i unapredi kapacitet za prepoznavanje i prevazilaženje rizika.

Zbog svega navedenog, važno je razmišljati sa aspekta kontinuiteta kada se razmatra uvođenje supervizije u redovno funkcionisanje organizacije i ne poistovećivati ovaj proces sa kratkoročnim i potencijalno raznolikim aktivnostima (budući da se blagostanje zaposlenih može postići na više načina, dok je supervizija u svom pojavnom i sadržajnom obliku nezamenjiva).

U okviru organizacije „Atina“ supervizija je aktivnost koja se kontinuirano sprovodila, s tim što se njeno funkcionisanje najčešće odvijalo pod okvirom usluge Psihološkog savetovaništa. Psihološko savetovanište je od početka podrazumevalo kontinuirano dostupnu psihološku podršku ženama sa iskustvom muškog nasilja, ali i ženama koje su u riziku da zbog kontinuirane izloženosti posrednom iskustvu nasilja i traume razviju simptome sekundarne traume i sindroma sagorevanja. Podrazumevajući važnost obe vrste podrške, kao i njihovu međuzavisnost, Psihološko savetovanište je uvek bilo mesto i supervizijskih susreta.

Supervizija u okviru „Atine“ je tokom svog razvoja, pa sve do danas, ostala usmerena na teme značajne za pomagačice i druge aspekte procesa koji oblikuju potrebe žena koje rade u timu, pa stoga supervizija podrazumeva dinamičnu formu rada.

Svrha i usmerenost supervizijskog procesa – iz ugla supervizorke

Kada govorimo o timu organizacije „Atina“, supervizija je prvenstveno namenjena pomagačicama koje su uključene u direktan rad sa ženama sa iskustvom nasilja. Putem supervizije pruža se podrška na edukativnom i psihološkom nivou. No, adekvatno osmišljena supervizija pruža dobit i na drugim nivoima:

- žene i devojke s direktnim iskustvom nasilja (krajnje korisnice programa) dobijaju uslugu koja je u većoj meri prilagođena njihovim potrebama;
- organizacija neguje i održava kvalitet usluge time što su iskustva sticana vremenom objedinjena, i dostupna i drugim pomagačicama (onima koje dolaze i onima koje će tek doći i postati deo tima).

Forma koja je u organizaciji primenjena proizašla je iz koncepta kliničke supervizije. No, ideja je od početka bila da se model supervizije ne vezuje nužno za bilo koju standardnu formu supervizije, već da se postojeći obrasci prilagode potrebama tima. Nakon višegodišnje prakse, iskustvo je pokazalo da je fleksibilnost u ovom smislu veoma bitan aspekt konstruktivnosti procesa.

Uspostavljen model supervizije je po svom usmerenju edukativan i podržavajući. Ne uključuje procenu uspešnosti rada u domenu koji je predmet diskusije. Administrativna supervizija, koja podrazumeva procenu kvaliteta rada zaposlenih, inkorporirana je u domen uloge koordinatorke programa direktne podrške i ne opterećuje ovaj proces. Iskustvo pokazuje da je pomenuto razdvajanje edukacije od procene uspešnosti veoma važno za produktivnost procesa supervizije. Ono omogućava uspostavljanje odnosa poverenja između supervizorke i zaposlenih, te kreiranje bezbednog prostora za razmenu informacija (u smislu otvorenosti zaposlenih za iznošenje relevantnih podataka).

Ciljevi kojima se teži u ovom procesu su brojni:

- podsticanje profesionalnog razvoja pomagačica (proširenje obima znanja i veština kojima one raspolažu);
- podsticanje sigurnosti u radu i doživljaja ličnih kompetencija;
- podsticanje zadovoljstva poslom;
- podsticanje atmosfere prihvatanja i uvažavanja u timu;

- očuvanje emotivne i mentalne dobrobiti zaposlenih – izbegavanje sekundarnog posttraumatskog stresnog poremećaja (SPTSP) i sindroma sagorevanja;
- ujednačavanje kvaliteta rada na nivou organizacije, kao i
- obezbeđivanje poštovanja osnovnih principa rada sa ženama sa iskustvom muškog nasilja nad ženama iza kojih „Atina“ kao organizacija stoji (kao što su uvažavanje, participacija, poštovanje privatnosti, i sl.).

U trenutku iniciranja supervizije delovalo je prirodno da psihološkinja u organizaciji (dakle, osoba koja vodi program Psihološkog savetovaništa) vodi ovaj proces. Spoj profesionalnih veština i uvida u realizaciju programa organizacije činio se kao relevantan potencijal za ovu ulogu. Ovakva postavka svakako ima prednosti:

- poznavanje specifičnosti traume koju su žene sa iskustvom nasilja preživele, njihovog razvojnog puta i karakterističnih izazova u sklopu socijalne inkluzije, kao i
- poznavanje konkretnih osoba o kojima se tokom supervizije diskutuje (olakšava razumevanje teškoća u interakciji pomagačice i žene koja je preživela nasilje, kao i davanje sugestija za dalji rad).

S druge strane, postoje i određeni izazovi. Najkompleksniji među njima tiče se pitanja poverljivosti. Naime, ako se u jednoj osobi spajaju pomenute dve uloge, onda se u toku supervizije mora voditi računa o dva tipa poverljivosti – poverljivosti ka ženi koja je preživela nasilje i poverljivosti ka pomagačicama koje su članice tima. To znači da sadržaj komentara i sugestija datih timu ili pojedinkama u timu ne sme da bude u koliziji s principom poverljivosti na koji se organizacija obavezuje.

Da bi se pomagačicama koje su članice tima pružila što kompletnija podrška, uspostavljena je praksa primene dva komplementarna oblika rada: grupnih i individualnih supervizija.

Grupne supervizije su usmerene ka razmeni iskustva i vršnjačkom (*peer*) učenju. Omogućavaju osobi koja iznosi problem da sugestije, pored supervizorka, dobije i od drugih (često iskusnijih) koleginica. S druge strane, ostalim učesnicama pruža priliku da uče iz primera drugih, ubrzavajući proces sticanja praktičnih znanja.

Individualne supervizije su posvećene elaboraciji specifične teškoće u radu, često sa osvrtom na individualne okidače, odnosno intrapsihičku dinamiku osobe. Time se nadovezuju na rad grupne supervizije, čineći obuhvatnu celinu.

Veoma bitan princip obe forme supervizije jeste poverljivost: informacije koje su iznete se ne prosleđuju drugim nivoima u organizaciji, te

ne mogu biti osnov (formalne ili neformalne) procene uspešnosti rada. U slučaju grupnih supervizija poverljivost obavezuje sve učesnice procesa.

Krajnjem efektu procesa doprinosi i kontinuitet. Stoga je jedan od ključnih faktora uspešnosti supervizije održavanje u redovnim terminima koji su unapred dogovoreni kako bi učesnice mogle planirati i organizovati svoje obaveze. Praksa organizacije „Atina” je da se grupna supervizija održava u redovnom terminu jednom u toku nedelje. Individualne supervizije se organizuju po potrebi, s obzirom na to da su fokusirane na specifične lične izazove.

Grupne supervizije

Grupna supervizija je predviđena za praćenje aktuelnog rada, za razmenu primera delotvorne prakse, razmenu teškoća, izazova, situacija koje odstupaju od uobičajene prakse i koje, kao takve, predstavljaju potencijal za učenje i profesionalni razvoj. Pošto članice supervizijske grupe dele isti kontekst rada, situacije koje se razmatraju i sugestije koje se daju mogu biti podjednako primenljive za sve njih. Pomenute sugestije obuhvataju i sugestije učesnica, ne samo supervizorke. Iskustvo članica s dužim stažom dragocen je potencijal razvoja tima. Posebno su značajna iskustva pristupa specifičnim, nestandardnim situacijama s kojima ih je svakodnevna praksa suočila. Takva „specifična iskustva” šire perspektivu posmatranja rada, usmerava se ka kreativnim, inovativnim rešenjima, te se time obogaćuje profesionalni kapacitet svih učesnica procesa. Razmena omogućava supervizorki da prikuplja primere učinkovite prakse, da ih uobliči kako bi bili jasni, verbalizovani (da ne ostanu na nivou ličnog, „intuitivnog” iskustva) i kako bi se mogli transponovati na slične situacije.

Kao što je na početku pomenuto, supervizije u okviru „Atine” imaju suportivnu i edukativnu funkciju.

Edukativni deo se realizuje na više načina. Sesije su posvećene:

1. uvodnim edukacijama novih članica tima na teme specifičnosti traume koju nosi iskustvo eksploatacije, uspostavljanja odnosa poverenja i primene osnovnih veština komunikacije, kroz koje se prelamaju vrednosti „Atine”;
2. praćenju rada pomagačica sa ženama i devojkama koje su preživele nasilje (nivo ostvarenog odnosa poverenja; adekvatnost intervencija u odnosu na specifičnost potreba i aktuelne faze oporavka; usklađenost intervencija s postavljenim dugoročnim ciljem rada s određenom korisnicom i sl.);

3. praćenju izazova u radu koje detektuju same pomagačice;
4. edukacijama po zahtevu zaposlenih za razvijanje veština u željenom pravcu (na primer, razvoju facilitatorskih veština, tehnika javnog nastupa i slično) i
5. edukacijama u svrhu praćenja novih dostignuća u struci (na primer, prezentacije rezultata istraživanja relevantnih za rad organizacije „Atina“, što uključuje spoljne saradnice, upoznavanje s novim teorijskim paradigmatama, kao što je razumevanje traumatskog iskustva itd.).

Pored edukativnih tema u užem smislu, supervizija je u više navrata bila posvećena i organizacionim temama. Kada se za to ukazala potreba, koristila je za unapređenje funkcionisanja tima direktne podrške kroz kreiranje zajedničkih procedura i mehanizama saradnje u okviru drugih programskih potcelina (programom ekonomskog osnaživanja⁹ i programom Psihološkog savetovaništa).

Suportivna funkcija je ostvarena na sesijama posvećenim suočavanju sa emotivno teškim sadržajima (kao što su npr. iskustvo torture i ekstremnog nasilja, kao i simptomi traume kojoj je određena osoba bila izložena). Grupne supervizije se u tim situacijama izvode u formi ličnog rada i deljenja sadržaja u grupi, u cilju ličnog osnaživanja za dalju praksu (help the helpers).

Indirektno, ali ne manje bitno, suportivni efekat se postiže načinom izvođenja supervizija: kroz korake kojima se sesija realizuje i principe na kojima su oni zasnovani. Ilustrativan primer su grupne supervizije posvećene praćenju rada pomagačica sa ženama i devojkama koje su preživele nasilje a koje se nalaze u programu, i izazovima na koje one nailaze. Struktura sesije je u tim situacijama sledeća:

Prvi korak: Kreiranje bezbednog prostora za deljenje relevantnih informacija o preduzetim koracima u radu, odnosno za razmenu teškoća s kojima se pomagačice suočavaju

Praćenje pristupa ženama koje su preživele nasilje i primenjenih intervencija stavlja se u kontekst prilike za unapređenje znanja i veština, za širenje perspektive iz koje se ona sagledava, nasuprot kontekstu kontrole i procene kvaliteta rada. Ukoliko se iznose teškoće s kojima se pomagačice suočavaju, diskusija se stavlja u

⁹ Program ekonomskog osnaživanja predstavlja programsku potcelinu u okviru programa direktne podrške, ali je takođe i most koji povezuje druge programske aktivnosti i celine. Deo programa ekonomskog osnaživanja ogleda se u socijalnom preduzetništvu realizovanom kroz „Bagel Bejgl“, ali i u drugim zagovaračkim i partnerskim inicijativama prvenstveno s privatnim sektorom. U ovom tekstu se pod programom ekonomskog osnaživanja misli na aktivnosti koje su direktno usmerene ka ženama sa iskustvom nasilja u cilju zapošljavanja, obuka i podizanja njihove konkurentnosti na tržištu rada.

kontekst prepoznavanja prostora za profesionalni razvoj, nasuprot kontekstu učinjene greške, odnosno nedovoljne profesionalne adekvatnosti. Ohrabruje se iznošenje svih relevantnih podataka vezanih za konkretnu relaciju i dilema koje je prate. Spremnost pomagačice na ovaj tip razmene shvata se kao motivisanost za dalje profesionalno usavršavanje.

Drugi korak: Slušanje pomagačice koja iznosi sadržaj za superviziju

Važno je omogućiti pomagačici da kaže sve što smatra relevantnim, da iznese sve informacije, kao i svoje brige u vezi s tim. Pre prelaska na sledeći korak supervizorka proverava da li dobro razume percepciju problema pomagačice koja ga iznosi.

Treći korak: Pružanje dodatnih informacija ukoliko su potrebne

Dodatne informacije se odnose na profesionalna znanja kojima se izneta situacija i ponašanja korisnice mogu objasniti u kontekstu traume i/ili programa „Atine“. Time se često problem zapravo posmatra iz drugačije perspektive.

Četvrti korak: Davanje povratne informacije

Povratna informacija podrazumeva sagledavanje efikasnosti intervencija u kontekstu postizanja željenog cilja, kao i pružanje sugestija za dalji rad, odnosno za prevazilaženje teškoće u kontaktu ukoliko je to bilo predmet diskusije.

Sugestije koje pomagačica dobija su:

- konkretne, specifične;
- date u formi preporuke, ne zahteva;
- kad god je moguće, daje se više opcija kako bi pomagačica procenila koja u najvećoj meri odgovara njenim profesionalnim karakteristikama i karakteristikama korisnice. Od izuzetnog je značaja da pomagačica ostane uključena u proces donošenja odluka. Na taj način se podržavaju profesionalke koje imaju sigurnost ne samo u primeni svoje struke već i detektovanju teškoća i učenju iz iskustva.

Peti korak: Otvaranje prostora za razmenu iskustva

Uključivanje ostalih učesnika u diskusiju često se spontano dešava i tokom prethodnih koraka. Ukoliko do toga ne dođe, inicira se u ovoj fazi kako bi pomagačica imala što širi opseg sugestija za razmatranje.

Šesti korak: Osvrt pomagačice na dobijene sugestije

Pomagačici se omogućava da iznese svoju procenu primenljivosti dobijenih sugestija. U slučaju da izrazi sumnju u produktivnost ponuđenih sugestija u praksi, važno je te sumnje dodatno elaborirati

i razumeti. U tom slučaju, treba ponuditi alternativu koja odgovara iznetim brigama, odnosno imati u vidu specifičnosti situacije koje pomagačica smatra krucijalnim.

Sedmi korak: Zatvaranje sesije

Zatvaranje procesa je jednako značajan korak kao i otvaranje. Razgovor se završava sumiranjem konstruktivnih, pozitivnih aspekata rada pomagačice na iznetom primeru.

Imajući u vidu navedene korake procesa, jasno je da je važno da sve učesnice supervizije ostave dovoljno vremena za sesiju. Praksa je da sesije grupne supervizije traju dva sata.

Teme supervizije

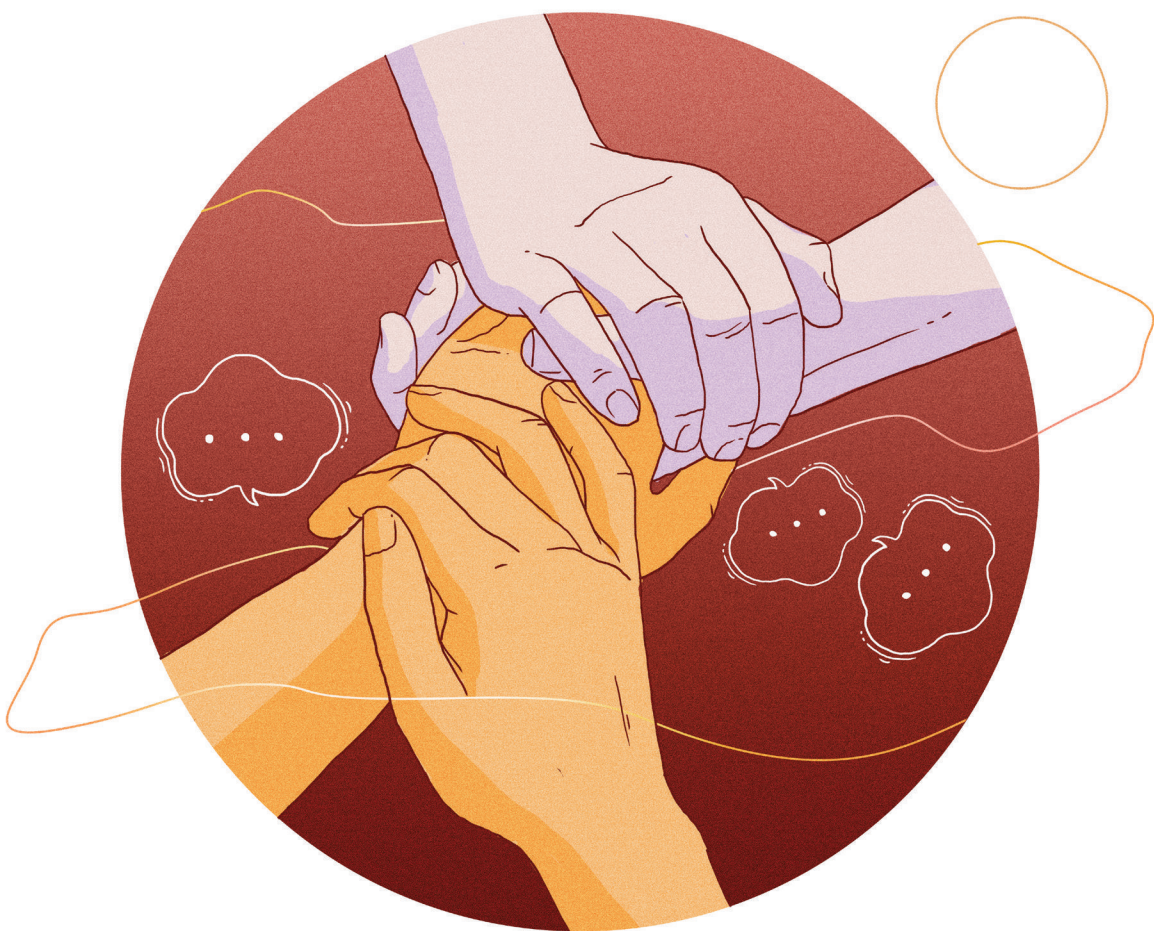
Istaknuto je da su se teme prilagođavale potrebama učesnica. Ipak, neke su se pokazale kao frekventne i značajnije. Posebno su se isticale one koje su u uskoj vezi sa feminističkom perspektivom sagledavanja nasilja. Učestalost i važnost ovih tema na supervizijama zapravo i govori o tome koliko je feministički pristup saradnički i kontinuirano zahteva dovođenje u pitanje pozicije moći, ali i preispitivanje sopstvene pozicije pomagačice.

Perspektiva sagledavanja žena koje su preživele nasilje

Kada je reč o ženama koje su preživele nasilje, informacije koje se dobiju kroz obuke neretko implicitno kreiraju sliku o njima kao onima koje definiše nedostatak moći, sigurnosti u sebe, socijalne mreže podrške itd. Nasuprot tome, pristup organizacije „Atina” počiva na usmerenosti na snage žena. Bez obzira na njihovo iskustvo nasilja i traumu, dalja podrška se planira prepoznajući njihove snage u celosti. To definiše odnos prema ženama s kojima se radi, i to je slika koja se reflektuje ka ženama koje su preživele nasilje.

Komunikacija sa ženama koje su preživele nasilje: neverbalni domen

Karakteristično za komunikaciju odraslih osoba predstavlja oslanjanje na ono što je rečeno, uz smanjivanje svesti o načinu na koji je rečeno (neverbalna komunikacija). S druge strane, u svakoj razmeni uz verbalnu poruku šalje se i neverbalna. Kako osobe koje primaju poruku nepogrešivo registruju i tumače neverbalne signale, oni mogu u izvesnim



slučajevima otežati komunikaciju pa i dovesti do blokade u kontaktu. Stoga je veoma važno podsticanje svesti o sopstvenoj neverbalnoj ekspresiji. U vezi s tim, tokom procesa supervizije članicama tima se pruža podrška u učenju i savladavanju tehnika neverbalne komunikacije. Posebno kada je reč o (afektivnom) tonu obraćanja, položaju tela, ali i dodiru u cilju pružanja podrške ili utehe, obazrivosti u pogledu fizičke blizine/distance i prethodnog proveravanja i primerenosti bilo kakve fizičke taktilnosti.

Uspostavljanje ravnopravnog odnosa

U procesu u kojem učestvuju zajedno žena koja je preživela nasilje i žena koja pruža profesionalnu podršku postoje različite ekspertize koje su podjednako značajne. Zaposlene pomagačice su ekspertkinje po znanju (profesionalnim znanjima i veštinama kojima raspolažu), dok su korisnice programa ekspertkinje po iskustvu (one znaju šta je za njih najbolje, šta je to što im je potrebno i šta žele da postignu). Kako se stav prema osobama s kojima smo u kontaktu odražava kroz svaku interakciju, važno je razviti senzibilnost za izbegavanje uspostavljanja kontakta s pozicije moći. U tom smislu, tokom procesa supervizije usmerava se pažnja na sve svesne i nesvesne demonstracije moći, kao i socijalno nametnute obrasce ponašanja koji govore u prilog nejednakoj distribuciji moći (samo jedan od primera je nametanje persiranja zaposlenima). Važno je imati na umu da je jedan od preduslova uspostavljanja ravnopravnog odnosa razvijena svest i prepoznavanje da ovi odnosi nužno nose nejednaku distribuciju moći. S tim u vezi, ravnopravnost se podstiče kroz participaciju žena sa iskustvom nasilja u svim odlukama koje se tiču nje i njenog života, odustajanja od pozicije ekspertkinja po znanju i pomeranje ka poziciji radoznalosti i aktivne brige uz pružanje empatije.¹⁰

Adekvatna distribucija odgovornosti

Dešava se u praksi da određena odluka žene koja je preživela nasilje (manifestovana kroz njeno ponašanje, izbor koji je napravila) bude praćena nezadovoljstvom ili nerazumevanjem pomagačice. Stoga je važno pomoći profesionalkama da uspostave adekvatnu raspodelu odgovornosti: pomagačice su odgovorne za obezbeđivanje mogućnosti za razvoj i promenu (kroz pružanje podrške, informacija, praktične

¹⁰ Više na: https://www.futureswithoutviolence.org/wp-content/uploads/Ten-Strategies-to-Enhance-Employee-Resilience-and-Engagement_final1.pdf

pomoći u preduzimanju određenih koraka itd.). Konačni izbor i odluka su uvek odgovornost same žene koja je preživela nasilje. Rizik neprepoznavanja odgovornosti za sopstveni život može da odvede u uspostavljanje odnosa „spasioca i žrtve“¹¹ ili ponavljanja odnosa moći kojem je žena ranije bila izložena – „ja znam šta je bolje za tebe“.

Uspostavljanje adekvatnih psiholoških granica

Uloga pomagačica sa sobom često može doneti izazov postavljanja adekvatnih profesionalnih granica u radu. Empatija je jedan od ključnih elemenata uloge, ne samo kao veština komunikacije već i kao opšti okvir sagledavanja žena s kojima smo u kontaktu. Ponekad, pogotovo kod pomagačica koje su na početku karijere, empatija može zamagljevati granice između profesionalnog i ličnog/prijateljskog domena. Dodatni otežavajući faktor je mogućnost da i druga strana inicira ili tretira odnos s profesionalkom kao prijateljski.

Fleksibilnost podrške u procesu socijalnog uključivanja

Forma podrške koja je podsticajna nije konstantna, ona je dinamična kategorija – menja se tokom faza oporavka, prilagođavajući se aktuelnim potrebama osobe. U početnim fazama, pomagačice preuzimaju na sebe funkcije koje u kasnijim fazama postepeno prepuštaju samim ženama sa iskustvom nasilja (npr: u prvoj fazi pomagačica odlazi kod lekara zajedno s korisnicom programa; u narednoj fazi ona odlazi sama, pomagačica je dostupna telefonom za eventualnu podršku; u kasnijim fazama pomagačica samo podseća na zakazan termin kod lekara, a korisnica programa odlazi samostalno). Pomagačicama je korisno prepoznavanje indikatora (ponekad se radi o verbalizovanoj potrebi za većom samostalnošću, dok se neki indikatori ogledaju u okretanju ka sebi i sopstvenim potrebama) koji ukazuju na trenutak za promenu u pristupu.

Prevazilaženje doživljaja bespomoćnosti

U susretu s teškim životnim okolnostima u kojima se nalaze osobe s kojima rade, pomagačice se ponekad nađu u raskoraku između onoga što bi volele da učine i onoga što mogu da učine za ženu kojoj su po-

¹¹ Karpmanov dramski trougao podrazumeva odnose koji su triangularni i pretpostavljaju da je neko žrtva, druga osoba spasilac, a treća progonitelj. Uloge se mogu smenjivati ali su uvek međuzavisne i međusobno uzročne.

držka. Suočavaju se s doživljajem da podrška koja bi odgovorila na suštinske potrebe korisnica programa i/ili ih dugoročno zadovoljila, leži van okvira njihove uloge i njihovih profesionalnih mandata, i može da inicira doživljaj lične bespomoćnosti (npr. rešavanje egzistencijalnog pitanja, osiguranje punog poštovanja prava žene u postupku protiv nasilnika, potpuna zaštita od diskriminacije...). U želji da se prevenira sindrom pregorevanja, važno je prepoznati i baviti se ovim izazovom.

Upravljanje konfliktima

Život u zajedničkom prostoru kakva je sigurna kuća ili stanovanje uz podršku¹² koje podrazumeva boravak u zajedničkom prostoru osoba različitih uzrasta, navika, sredina iz kojih su došle, može dovesti i do sukoba. Stoga su tehnike konstruktivnog rešavanja sukoba važan deo veština pomagačica.

Specifični izazovi faze izlaska iz smeštaja i adekvatne strategije podržavanja osamostaljivanja u tom kontekstu

Izlazak osobe iz smeštaja se uvek blagovremeno i zajednički planira, detaljno razrađuje i pažljivo priprema (u smislu pružanja pomoći u pronalaženju zaposlenja, drugog smeštaja i sl.), ali je to i dalje osetljiva faza. Iskustvo „Atine“ pokazuje da se često u tom periodu javljaju otpori (npr. faze regresije u trenucima kada se približava period samostalnog života, zasnivanje drugih rizičnih odnosa, promene u zdravstvenom statusu i sl.). Na ovom mestu je važno zastati i naglasiti da se nijedno od manifestovanih ponašanja ne smatra manipulativnim ili uslovljenim, već prirodnom reakcijom na okolnosti koje, bez obzira na dobru pripremu, motivisanost i planiranje, sa sobom nose i neizvesnost. Imajući u vidu da su žene koje su upućene i uključene u program dominantno žene koje pre viktimizacije nisu imale egzistencijalnu sigurnost, socijalnu umreženost, niti sigurnost u sebe, te da je sigurnost

¹² Udruženje građana „Atina“ od osnivanja pruža uslugu sigurnog smeštaja za žrtve trgovine ljudima, koji je u mnogo navrata u poslednjih 20 godina predstavljao jedino utočište za žrtve trgovine ljudima u Srbiji. Od 2018. godine „Atina“ je licencirala ovu uslugu kao stanovanje uz podršku, namenjenu devojkama i ženama žrtvama trgovine ljudima i različitih oblika eksploatacije. Ovo je prva licencirana usluga za žrtve trgovine ljudima u Srbiji i plod je višegodišnjih napora „Atininog“ tima da država prepozna ovu uslugu kao neophodnu i nezaobilaznu u pružanju podrške ženama koje su preživle ovu vrsta nasilja, što se do dana današnjeg nije dogodilo. Usluga stanovanja uz podršku predstavlja zbir aktivnosti koje imaju za cilj da žrtvama trgovine ljudima omoguće ekonomsko osnaživanje, osamostaljivanje, reintegraciju i uključivanje u zajednicu, te unapređenje opšteg kvaliteta života ovih žena u socijalnoj sredini, kroz održavanje i puno razvijanje njihovih potencijala.

koju organizacija pruža često za njih prvo iskustvo tog tipa, pomenuto oklevanje je lako razumljivo. Podrška koja je u tom periodu produktivna je specifična: svakako podrazumeva sagledavanje teškoća s kojima se žene u novoj životnoj fazi suočavaju, ali praćeno kontinuiranom podrškom iskoraku iz bezbedne zone. U tom smislu, ovo je izazov za pomagačice i često je tema na supervizijama.

Proces supervizije

U više navrata je istican značaj fleksibilnosti procesa. Fleksibilnost supervizija podrazumeva prilagođavanje sesija aktuelnim potrebama na više nivoa:

- *prilagođavanje tema* podrazumeva praćenje aktuelnih dešavanja u užem ili širem društvenom kontekstu koje utiču na način rada (na primer, situacija kovid pandemije je donela nove teme, kao što su tehnike intervencije u krizi; kreiranje pravila života u smeštaju koja su u skladu sa odgovornim ponašanjem u okolnostima zdravstvene krize itd.);
- *prilagođavanje tempa održavanja sesija* podrazumeva spremnost da se sesija održi i pre redovnog termina ukoliko se ukaže potreba;
- *prilagođavanje mesta održavanja sesija* se u kontekstu rada „Atine” odnosi na otvorenost za pružanje supervizijske podrške i na terenu ukoliko se za tim ukaže potreba. U tim situacijama supervizorka podstiče učenje, odnosno profesionalni razvoj zaposlenih i neposrednom demonstracijom svojih veština i tehnika rada.

Spremnost na oblikovanje prema specifičnostima i aktuelnim potrebama organizacije, otvorenost za ljude, proces i promenu čini superviziju značajnim resursom. Kada se realizuje u skladu s pomenutim sugestijama, ona ima potencijal da rad u oblasti koja je veoma emotivno zahtevna učini poslom koji pruža zadovoljstvo u pomaganju osobama kojima je podrška potrebna.

Iskustvo supervizijske podrške – iz ugla tima organizacije „Atina”

Kao i drugi procesi u organizacijama civilnog društva, supervizija predstavlja jedan od procesa koji je neophodno kontinuirano sagledavati, evaluirati i unapređivati. Iskustva učesnica supervizije predstavljaju najvažniji pokazatelj potrebe za stalnom promenom i prilagođavanjem.

Za potrebe ovog priručnika izrađen je upitnik za učesnice koje su imale iskustvo supervizijske podrške u okviru tima organizacije „Atina”. Upitnik je bio anoniman, a učešće u njemu dobrovoljno. U upitniku su učestvovalе pomagačice koje su u trenutku sprovođenja ovog upitnika bile aktivne članice tima, ali i one koje su ranije bile angažovane.

Ukupno je upitnik popunilo 12 pomagačica, pet koje trenutno rade u organizaciji i sedam koje su ranije radile.

Kada je reč o dužini iskustva rada sa supervizijskom podrškom, ona je raznolika, međutim najviše učesnica je navelo da su imale iskustvo supervizije u trajanju od jedne do tri godine.



Grafikon 1 Dužina rada uz supervizijsku podršku

U pogledu dužine iskustva rada sa ženama koje su preživele muško nasilje, dužina rada u ovoj oblasti ne korespondira sa iskustvom rada uz supervizijsku podršku, odnosno najviše učesnica je navelo da ima iskustvo u radu na temi muškog nasilja nad ženama između tri i pet godina, što govori u prilog tome da supervizijska podrška nije kontinuirano dostupna u svim organizacijama/institucijama koje se bave ovom temom.

Međutim, budući da su neke od učesnica promenile posao, a nastavile da rade u oblasti prevencije i borbe protiv muškog nasilja nad ženama na drugim radnim mestima u državnim institucijama ili drugim organizacijama civilnog društva, ovaj podatak govori o tome da je samo iskustvo supervizijske podrške moglo doprineti tome da ne dođe do „zasićenja” ili sagorevanja kod učesnica supervizije. Ovu hipotezu potrebno je dodatno istraživati i potkrepiti, što će i biti predmet daljih napora organizacije „Atina”.

Kako bi se sagledala optimalna „opterećenost” koja predstavlja jedan od važnih faktora sagorevanja, u okviru ove analize ispitivan je obim tzv. zaduženosti po pojedinačnoj pomagačici.

Na osnovu samoprocene, najveći broj učesnica istakao da je godišnje pružao direktnu podršku za 30 do 40 žena sa iskustvom nasilja. Uz svesnost da sam podatak o broju, odnosno kvantitet ne predstavlja dovoljno jasan pokazatelj niti je jedini uzročnik sagorevanja, ova kategorija ima za cilj da oslika obimnost rada u okviru same organizacije, te da posluži kao orijentir za razumevanje važnosti kontinuirane supervizije.

Modeli supervizijske podrške

Najviše učesnica imalo je iskustvo modela individualne, grupne i *peer-vizije*, međutim najviše njih, 91 odsto, ipak je najčešće učestvovalo u grupnoj superviziji. U pogledu učestalosti, najviše učesnica potvrđuje da se supervizija održavala redovno, odnosno jednom nedeljno, 75 odsto učesnica navodi da je učestvovalo u superviziji upravo ovom dinamikom.

Tabela 1 Model i učestalost supervizije

Grupna supervizija	91,7%
Individualna supervizija	75%
Peer-vizija/intervizija	25%
Jednom nedeljno	75%
Jednom mesečno	8,3%
Po potrebi	25%

Prema subjektivnoj proceni profesionalki koje su učestvovalе u popunjavanju upitnika, u grafikonu 2 prikazane su najčešće teme na supervizijskim sesijama koje su se održavale *individualno*.



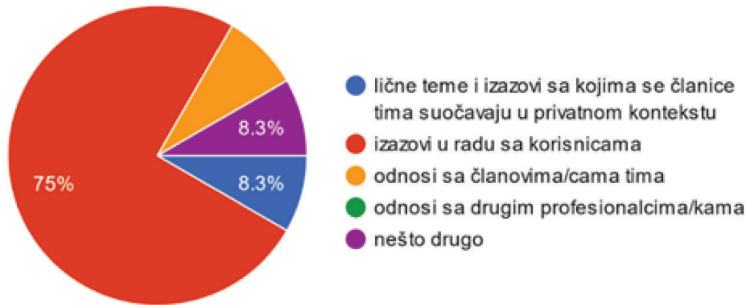
Grafikon 2 Teme individualnih supervizija

Učesnice koje su u jednakom odnosu navele da su postojale i druge teme, pored ličnih i odnosa sa članicama tima, navele su zapravo da su se bavile svim temama podjednako te da im je bilo teško da izdvoje samo jednu.

Zanimljivo je da su se odnosi s drugim profesionalkama (komunikacija i odnosi s drugim zaposlenima u institucijama ili drugim organizacijama) pojavili samo u dodatnom komentaru, odnosno da bi bili navedeni samo u slučaju mogućnosti izbora više tema.

Po tvom mišljenju, koje su teme najčešće zastupljene u okviru grupne supervizije

12 responses



Grafikon 3 Teme grupnih supervizija

Kada je reč o grupnim supervizijama, učesnice su navodile da su se kao najčešće teme nametali izazovi u radu sa ženama koje su preživele muško nasilje (50 odsto), ostali odgovori distribuirani su u grafikonu 3. Zanimljivo je primetiti da su se izazovi u radu sa ženama sa iskustvom muškog nasilja nametali kao najčešća tema individualne i grupne supervizije, i ovaj rezultat se može tumačiti iz više uglova: s jedne strane, budući da je dobrobit tih žena primarna vrednost i usmerenje organizacije, prirodno je da je ta vrednost operacionalizovana i u drugim poljima rada, posebno u radu pomagačica. S druge strane, kroz teme koje se odnose na izazove u radu sa ženama sa iskustvom muškog nasilja „isplivava” i veliki broj ličnih tema, kao i tema koje su u vezi s načinom funkcionisanja tima, odnosno organizacije rada i posla, pa se ova tema može smatrati krovnom. Bez obzira na razlog, evidentno je da je tema rada sa ženama sa iskustvom nasilja dominantna u procesu supervizijske podrške u okviru tima organizacije „Atina”.

Značajan broj učesnica kao temu grupnih supervizija navodi unutrašnju dinamiku i odnose u timu, ali i u organizaciji kao celini. Ovaj rezultat se može tumačiti s najmanje dva stanovišta. S jedne strane, često bavljenje odnosima u timu može govoriti u prilog postojanju i ponavljanju konflikta među članicama tima, ali s druge strane, o načinima poboljšavanja timskog delovanja i timskog rada unapređivanjem komunikacije. U daljim istraživanjima korisno bi bilo pozabaviti se pitanjem konkretizacije najčešćih tačaka tokom razgovora o temi unutrašnje dinamike organizacije.

Nekoliko ispitanica je, obeleživši „nešto drugo“ kao izabrani odgovor, navelo da im je teško da izdvoje jednu pojedinačnu temu kao najčešću, te da imaju utisak da su teme bile usmerene ka aktuelnim dešavanjima i da je više tema bilo podjednako zastupljeno.

Prednosti supervizijske podrške

Učesnice u supervizijskoj podršci, kao najefikasniji model supervizije ocenile su individualne susrete sa supervizorkom. Čak 67 odsto učesnica navodi da su individualni susreti za njih bili najplodotvorniji, potom slede grupni susreti (25 odsto) i zatim peer-vizijski/intervizijski susreti (8,3 odsto).

Na pitanje koju komponentu supervizijske podrške prepoznaju kao najvažniju, učesnice su u jednakoj meri ocenile „prevenciju sindroma sagorevanja i sekundarne traume“ (41,7 odsto), kao i „emotivnu podršku u prevazilaženju izazovnih situacija“ (41,7 odsto). Ostali odgovori distribuirani su u grafikonu 4.



Grafikon 4 Komponente supervizije

Na trećem mestu, prepoznata je komponenta koja utiče na unapređivanje rada u okviru organizacije. Interesantno je da su i pored ponu-

đenih pet odgovora i mogućnosti dodavanja neke nove komponente, svi odgovori distribuirani na tri prezentovana. Ovo je posebno zanimljivo ako se ima u vidu sličnost između dostupne emotivne podrške u izazovnim situacijama i prevencije *sagorevanja*, budući da emotivna podrška predstavlja jedan deo prevencije ovih sindroma.

S druge strane, nijedna od učesnica nije se opredelila za ostala dva odgovora, od kojih jedan ukazuje na edukativnu komponentu supervizije („edukacija u pogledu učenja novih veština“) ili na administrativu komponentu, odnosno „nadzor i kontrola (prevencija mogućih propusta)“. Donekle je edukativna komponenta prepoznata kroz „unapređivanje rada u organizaciji“, međutim evidentno je da je podržavajući kvalitet supervizije onaj koji se pokazao kao najznačajniji osobama koje su imale iskustvo supervizijske podrške u okviru organizacije „Atina“.

Na pitanje koje konkretne prednosti učesnice prepoznaju od supervizijske podrške, ističu se sledeće – odgovori su predstavljeni zbirno, po frekventnosti.

1. Prevazilaženje izazovnih situacija;
2. prevencija *sagorevanja* i sekundarne traume;
3. kreiranje različitih perspektiva sagledavanja mogućih rešenja problema;
4. povećano samopouzdanje u direktnom radu s korisnicama programa;
5. bolja komunikacija u timu;
6. fokusiranje na snage;
7. osećaj da me neko sluša;
8. sticanje dodatnih veština;
9. međusobna podrška, razmena iskustva prilikom donošenja odluka i
10. osnaživanje tima i veća solidarnost.

Među odgovorima najviše je onih koji govore u prilog podržavajućoj ulozi supervizije, međutim zanimljivo je da se ističu i oni koji dolaze iz same grupne dinamike, poput onih koji se odnose na međusobno razumevanje, grupnu koheziju, osećaj pripadnosti i solidarnosti. Stoga je opravdano na ovom mestu istaći, pored samih direktnih prednosti supervizije, i atmosferu zajedničke brige i solidarnosti koja se formira kroz ovaj proces. Posebno kada je reč o grupnim supervizijama, jedna od dobrih strana jeste upravo kreiranje kohezije u timu u kojem je bezbedno podeliti brige, ranjivosti i gde ta vrsta deljenja zapravo ima osnažujući efekat u smislu dodatne podrške prilikom donošenja odluka, razmene iskustava i slično.

Izazovi tokom procesa supervizijske podrške

Transformacije u sprovođenju supervizije (uvođenje grupne supervizije, dodatno intervizije, itd.) motivisani su najviše *povratnom informacijom* i potrebama samih učesnica supervizije. S tim u vezi, samo sprovođenje supervizije nosilo je sa sobom izazove s kojima su se suočavali organizacija, tim, ali i pojedinačne osobe uključene u ovaj proces. Na nivou organizacije, jedan od najvećih izazova odnosio se na obezbeđivanje kontinuiteta ovog procesa.

Tokom sprovođenja supervizije isticali su se i individualni izazovi s kojima su se učesnice supervizije suočavale. Na pitanje koji su to izazovi najčešće bili odgovori koje su učesnice pružale odnosili su se na:

1. Izražavanje osećanja/razmišljanja u vezi s ličnim temama;¹³
2. davanje prednosti superviziji u odnosu na radne obaveze;
3. otvoreno traženje podrške i priznavanje da je ona potrebna;
4. iskazivanje emocija u grupi;
5. previsoka očekivanja od supervizijske podrške;
6. prilagođavanje na metod rada uz supervizijsku podršku i
7. ponavljanje tema i/ili predugo zadržavanje na istoj temi.

Zanimljivo je da većina učesnica ističe da je prepoznala teškoće i izazove u vezi sa iskazivanjem emocija u toku procesa, međutim nisu precizirale da li se ove teškoće odnose samo na grupne ili i na individualne supervizijske susrete. Na drugom mestu, teškoća koja je uočena odnosi se na davanje prioriteta superviziji u odnosu na radne obaveze. Zatim, na trećem i četvrtom mestu, ponovo se nameću odgovori koji se odnose na iskazivanje emocija i traženje podrške.

Iskazivanje emocija, traženje podrške i adaptiranje na mehanizme timskog rada koji su zasnovani na brizi i nezi, predstavljaju plodove feminističkih organizacija koje nisu organizovane na hijerarhiji, moći, kontroli i dominaciji. Međutim, budući da patrijarhalna društva nameću strukture koje su u svom korenu postavljene na patrijarhalnim osnovama, opravdano je očekivati da će se kod svih pripadnika i pripadnica takvog društva razviti podsvesni imperativi funkcionisanja u ovakvom svetu. Stoga ne čudi zbog čega se snaga i uspešnost poistovećuju sa odsustvom ili sakrivanjem emocija, samodovoljnošću i po cenu gubitka sebe, isključivom racionalnošću i hladnoćom.

¹³ Odgovori su predstavljani zbirno i rangirani su na osnovu učestalosti.

Odustajanje od ovih nesvesnih smernica funkcionisanja i prihvatanje metode rada koja je postavljena na zajedništvu, solidarnosti, podeljenoj brizi i podršci, zapravo predstavlja pružanje pravog otpora patrijarhalnim strukturama. Postavljanje temelja funkcionisanja organizacije na deljenju brige za dobrobit osoba koje pružaju podršku drugim ženama zapravo je kreiranje modela zajednice zasnovanog na brizi i solidarnosti.

Rezultati supervizijske podrške

Uzimajući u obzir da su procesi podrške vrlo individualni kako po dinamici, tako i po efektima, učesnice su upitane da podele svoja iskustva i navedu koje su efekte supervizije prepoznale u profesionalnom i ličnom kontekstu, odnosno koje su veštine stekle tokom ovog procesa. Jednak broj učesnica prepoznaje da su zahvaljujući supervizijskoj podršci naučile da kvalitetnije i efikasnije postavljaju granice, kao i da sagledavaju više alternativa kada naiđu na izazove. Uzimajući u obzir odgovore učesnica, većina prepoznaje pozitivne efekte ovog procesa, odnosno da su u određenoj meri unapređeni njihovi kapaciteti i veštine u oblastima supervizijskih tema. Odgovori su distribuirani u grafikonu 5.



Grafikon 5 Veštine stečene tokom supervizijskog procesa

Na pitanje o tome na koji način bi ovaj proces mogao da se unapredi, najveći broj učesnica navodi da bi bilo korisno održavati „tematske supervizije“ (33,3 odsto) koje su posvećene obrađivanju konkretne teme,

kao što je, na primer, rad sa ženama žrtvama muškog nasilja, koje su se vratile u odnos s nasilnikom. Zatim se kao mogućnost unapređivanja procesa navodi uključivanje i drugih članica tima koje nisu u direktnom radu sa ženama sa iskustvom muškog nasilja nad ženama, kako bi se unapredila timska kohezija (25 odsto), intenzivnije bavljenje simptomima sagorevanja i nošenja sa sekundarnom traumom (25 odsto) i, na poslednjem mestu, kao predlog za unapređivanje supervizijskog procesa navedena je supervizijska podrška koja bi bila dostupna van radnog vremena i/ili van radnog mesta kako bi se lakše otvarale lične teme (16,67 odsto).

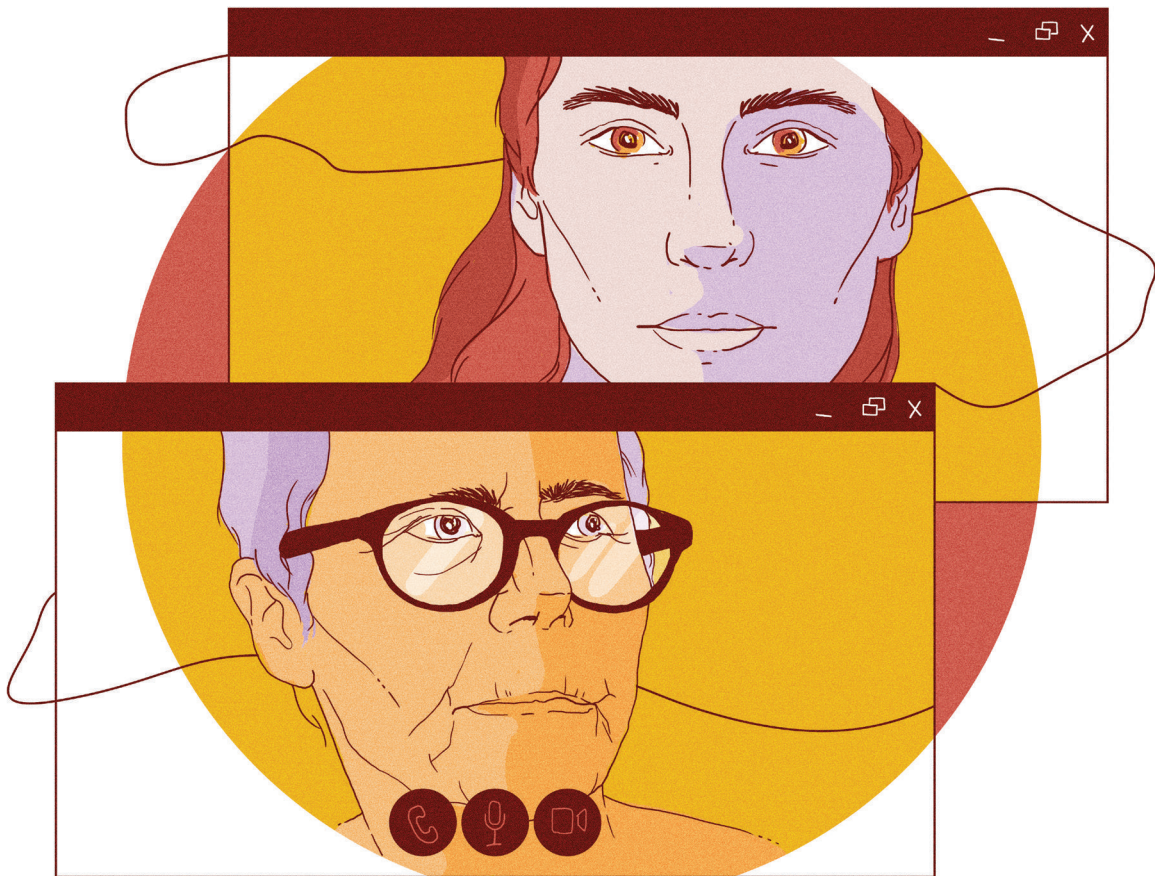
Supervizijska podrška – iskustva drugih organizacija

U nameri da u okviru ovog prikaza iskustva supervizijskog procesa otvorimo mogućnost za sagledavanje šire slike i mogućnosti organizovanja supervizijske podrške, profesionalke iz drugih nevladinih organizacija zamoljene su da podelu svoje iskustvo sa supervizijskom podrškom i za te potrebe kreiran je upitnik u kojem je učestvovalo 13 ispitanica koje su zaposlene u drugim nevladinim organizacijama, aktivnim na polju pružanja podrške ženama sa iskustvom muškog nasilja nad ženama kako u domicilnoj, tako i u izbegličkoj populaciji.

Prema iskustvu rada u oblasti, većina ispitanica angažovana je u ovoj oblasti od tri do pet godina (38,4 odsto). Najviše profesionalki je imalo iskustvo sa supervizijskom podrškom (69,23 odsto), međutim u većini slučajeva supervizija se održavala periodično, i to onlajn, a model koji je primenjivan je grupni supervizijski rad.

Tabela 2 Organizovanje supervizije druge NVO

Radno iskustvo	Dostupna supervizija	Učestalost supervizije	Način sprovođenja supervizije	Model supervizije
od 3 do 5 godina – 38,4%	Da – 69,23%	Periodično – 30,77%	Onlajn – 38,4%	Grupna – 53,8%
od 5 do 10 godina – 23%	Ne – 30,77%	Jednom nedeljno – 23%	Uživo – 23%	Individualna – 38,4%



Koleginice koje nisu imale iskustvo supervizijske podrške u okviru organizacije u kojoj trenutno rade, upitane su da iz svoje perspektive obrazlože zbog čega smatraju da do organizovanja supervizijske podrške nije došlo, i njihovi odgovori su prikazani u grafikonu 6.



Grafikon 6 Razlozi zbog kojih supervizija nije dostupna

Kao najčešći razlozi za izostanak supervizije, učesnice su navodile nedostatak sredstava za sprovođenje ovog procesa u okviru organizacije, kao i nedovoljno razvijenu svest o značaju i potrebi supervizije.

Na trećem mestu, ispitanice su prepoznale da u okviru same organizacije ne postoji dovoljno obučeni kadar koji bi mogao da preuzme na sebe ulogu supervizorke/a, te da bi eventualno pokretanje ovog procesa zahtevalo angažovanje eksterne/og saradnice/ka.

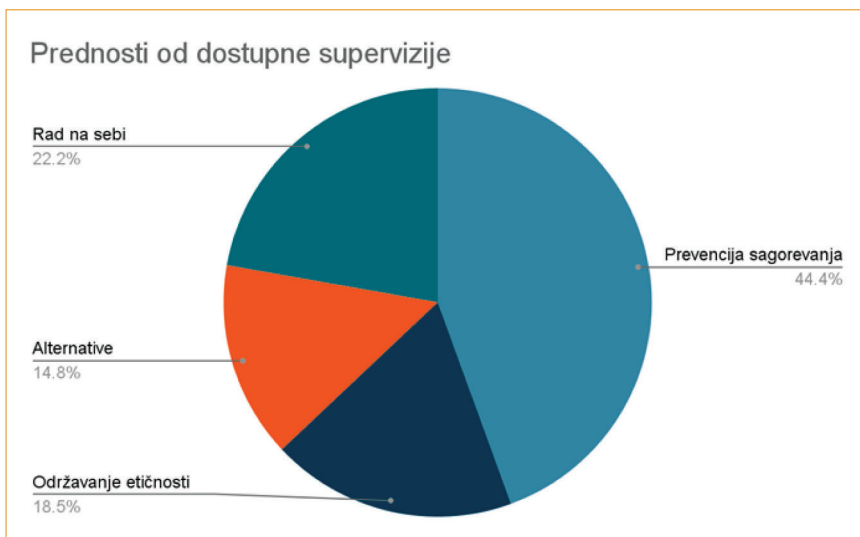
Bez obzira na to da li su imale prethodno iskustvo supervizije ili ne, učesnice su zamoljene da izdvoje komponente koje smatraju najvažnijim u procesu supervizije. Na prvom mestu prepoznaje se emotivna podrška zaposlenima kao primarna komponenta supervizije, kao što je prepoznato i u okviru tima „Atine“ (grafikon 4). Potom sledi unapređivanje rada, zatim monitoring i nadzor, odnosno prevencija potencijalnih propusta i na poslednjem mestu, edukacija zaposlenih (grafikon 7).



Grafikon 7 Komponente supervizijske podrške

U odnosu na učesnice sa iskustvom supervizijske podrške u okviru UG „Atina”, koje su pored prepoznate emotivne podrške navele i prevenciju sindroma sagorevanja kao značajnu komponentu, a u potpunosti izostavile komponente koje oslikavaju administrativnu komponentu supervizije (nadzor i monitoring u cilju prevencije mogućih propusta), druge profesionalke prepoznavale su i administrativnu funkciju supervizije. Ova raznolikost u odgovorima može se tumačiti na način da se supervizija organizovala drugačije u različitim organizacijama, dok je s druge strane, utisak o važnosti određenih komponenata određen i subjektivnim shvatanjem samog procesa. Međutim, opravdano je razumeti da do načina sprovođenja i vođenja supervizije u velikoj meri utiče i to koja će se komponenta istaći kao najznačajnija. Stoga se ovaj rezultat može tumačiti u kontekstu toga da su druge organizacije imale iskustva i sa supervizijom koja je jednim delom usmerena i na monitoring nad procesom rada.

Na samom kraju, učesnice koje su u ime drugih organizacija učestvovala u prikupljanju informacija o iskustvima u vezi sa supervizijskim procesom, upitane su da navedu prednosti koje profesionalke aktivne na polju prevencije muškog nasilja nad ženama mogu imati. Odgovori su prikazani u grafikonu 8.



Grafikon 8 Prednosti dostupne supervizije

U najvećoj meri profesionalke prepoznaju da bi im kontinuirano dostupna supervizija pomogla u prevenciji sindroma sagorevanja i sekundarne traume, potom da je supervizijska podrška prostor i za rad na sebi, te se u prva dva najčešća odgovora prepoznaje potreba za podržavajućom supervizijom koja je okrenuta ka profesionalkama i usmerena na brigu i podršku.

Na osnovu poređenja rezultata upitnika u kom su učestvovalе (nekađашnje) članice tima UG „Atina” sa iskustvom supervizijske podrške u toj organizaciji, i rezultata upitnika u kom su učestvovalе koleginice iz drugih organizacija, zaključuje se da je u oba slučaja kao najistaknutiji doprinos supervizijske podrške označeno unapređivanje ličnih i profesionalnih kapaciteta u smislu brige o dobrobiti i održavanja žena koje rade s drugim ženama sa iskustvom muškog nasilja nad ženama.

Potreba za podržavajućom supervizijom među profesionalkama koje su aktivne u borbi protiv muškog nasilja nad ženama, jasno govori i o potrebi uvođenja feminističke supervizije u organizacije i institucije koje se bave ovom temom.

Dosadašnja iskustva

Tokom procesa sprovođenja supervizije, jedna od prvih lekcija, možda i najvažnija, oslikana je u prethodnom tekstu upravo kroz potrebu da supervizija bude fleksibilan proces. Evolucija i promene u ovom procesu, kako bi u odnosu na strukturu i potrebe tima mogao da odgovori na potrebu za očuvanjem i unapređivanjem kvaliteta rada, predstavljaju ključni faktor u uspešnosti supervizije.

U daljem tekstu date su preporuke za implementaciju procesa supervizije na osnovu primera i iskustva organizacija „Atina“. Budući da je ovo samo jedno od iskustava implementacije procesa koje se u dva-desetogodišnjem funkcionisanju i radu organizacije pokazalo kao svrsishodno, važno je imati na umu da zasigurno postoje drugi brojni primeri i preporuke kako se ovaj proces može implementirati i sprovesti u feminističkim, ali i drugim organizacijama civilnog društva koje su okrenute ka pružanju direktne podrške osobama koje predstavljaju interesnu sferu delovanja organizacije.

Preporuke su prikazane na operacionalizovan način, uzimajući u obzir resurse koje je potrebno obezbediti eksterno (angažovanjem dodatnih profesionalki, traženje sredstava), kao i aktiviranje unutrašnjih resursa organizacije.

Preporuka	Preduslovi	Napomena
Supervizija je vođena potrebama tima.	Vreme, edukovana supervizorka, vrednosno opredeljenje organizacije.	Participacija i inkluzivnost unutar svih sfera funkcionisanja organizacije podrazumevaju da proces koji je usmeren ka zaposlenima odgovara njihovim potrebama i kontinuirano ih uključuje u proces promene dinamike i strukture supervizije.

Preporuka	Preduslovi	Napomena
Superviziju sprovodi osoba koja poznaje kontekst rada organizacije/ tima i njen svakodnevni rad je rukovođen feminističkim principima u radu sa ženama i devojčicama sa iskustvom nasilja.	Kontinuirana edukacija, definisana pozicija supervizorke (iz tima ili eksterno).	Supervizorka je osoba koja, pored toga što pruža podršku zaposlenima da prevaziđu i unaprede svoje veštine i razviju snage, takođe mora poznavati osnovne koncepte rada sa ženama sa iskustvom nasilja (specifičnosti traume, specifičnosti neposrednog socijalnog konteksta u kojem se usluge pružaju i sl.). U suprotnom se supervizijski susreti mogu svesti na objašnjavanje i „edukaciju” supervizorke kako bi razumela izazove u svakodnevnom radu tima.
Supervizija je edukativna i podržavajuća.	Adekvatna distribucija uloga u organizaciji, struktura organizacije koja sprečava dupliranje uloga.	Administrativna supervizija u organizacijama civilnog društva otelotvorena je u pozicijama koordinatorki tima i/ili rukovoditeljki. Feministička supervizija podrazumeva da se osoba koja je na poziciji supervizorke prvenstveno usmeri ka potrebama tima u edukativnom i suportivnom smislu.
Supervizija može menjati formu i strukturu, sve dok suština ostaje ista.	Edukovana supervizorka, podrška menadžmenta i tim s kapacitetom adaptacije.	Superviziju je poželjno organizovati u individualnoj i grupnoj formi, kao i u formi peer-vizije. U idealnom scenariju članicama tima na raspolaganju mogu biti sve forme, međutim nekada će tema, kao i dinamika tima, određivati izbor konkretne forme, zbog toga se od supervizorke očekuje da proverava i usaglašava strukturu supervizije s najboljim interesom tima.

Preporuka	Preduslovi	Napomena
Supervizija je poverljiv i siguran prostor za sve članice ovog procesa.	Politika poverljivosti unutar organizacije, pravilnik o superviziji.	Supervizija je poverljiv proces koji ni u jednom trenutku ne sme biti osnov za procenu efikasnosti rada ili pojedinačnih učinaka zaposlenih. Sadržaj supervizije, kako individualne tako i grupne, poverljiv je u odnosu na druge zaposlene (svih hijerarhijskih nivoa). Supervizijski sadržaj može biti podeljen u određenim situacijama kada je potrebno signalizirati određeno ponašanje u cilju očuvanja etičnosti i funkcionisanja tima, s tim da te situacije podrazumevaju prethodno upoznavanje tima sa ovim situacijama i njihovo predviđanje zasebnim dokumentom unutar organizacije. S druge strane, supervizija je poverljiva i u odnosu na informacije o korisnicama programa koje su one same podelile sa osobom s kojom rade, kao i sa supervizorkom (u slučaju da se korisnica programa obratila direktno njoj). U tom smislu supervizija ne sme biti mesto razmene informacija o korisnicama programa.
Supervizija je proces koji je orijentisan na snage tima/supervizorke.	Edukovana supervizorka, strukturiran metod supervizije unutar organizacije.	Supervizija predstavlja proces koji je usmeren na prepoznavanje i unapređivanje snaga zaposlenih. S tim u vezi, ona nije i ne može biti način evaluacije zaposlenih i radnih postignuća. Organizacija u svojim vrednostima prepoznaje superviziju kao snagu organizacije u vidu brige o zaposlenima i podizanje kvaliteta brige o ženama sa iskustvom nasilja. Kontinuitet supervizije predstavlja kvalitet u radu s korisničkom grupom, a ne kao pokazatelj fragilnosti zaposlenih i/ili znak sagorevanja u timu.

Preporuka	Preduslovi	Napomena
Supervizija je kontinuiran proces.	Vreme, određenost organizacije prema superviziji kao esencijalnom delu rada s korisničkom grupom.	Prepoznavanje supervizije kao jednog od metoda koji se primenjuje u radu s korisničkom grupom predstavlja važno vrednosno određenje organizacije koja pristupa superviziji kao kontinuiranom procesu, a ne ad hoc aktivnosti koja se organizuje onda kada se primete znaci sagorevanja i sekundarne traume među zaposlenima. Stoga je potrebno redovno planiranje supervizijskih susreta u sklopu svakodnevnog rada, kao i da celokupna organizacija poštuje vreme posvećeno ovoj aktivnosti.
Supervizija je tematski usmeren proces.	Razvijena struktura i metod supervizije, edukovana supervizorka, motivisan tim.	Svaki supervizijski susret, bilo grupni bilo individualni, mora biti tematski određen. Jednom otvorena tema može obuhvatati i više supervizijskih susreta ukoliko je to potrebno. Teme se mogu povezivati u tematske celine i mogu obuhvatati i ličnu i profesionalnu sferu. Teme supervizije mogu biti i konflikti unutar tima, unapređivanje znanja i veština u određenim postupanjima tima (edukativne teme), ali i teme koje imaju za cilj da pruže podršku članicama tima. Teme se ne moraju uvek odnositi na konkretno postupanje ili na konkretnu ženu sa iskustvom nasilja, već mogu obuhvatati i druge članice tima i izazove s kojima se one suočavaju (npr. članice tima koje se bave finansijama i teme u vezi s komunikacijom, preopterećenošću i slično).

Preporuka	Preduslovi	Napomena
Supervizija je briga o ljudima.	Vreme, vredno- sno određenje organizacije, edu- kovana supervi- zorka.	Supervizija je prevashodno usmerena na brigu o ljudima, kako o osobama koje su angažovane na različitim pozicijama u organizaciji i koje dalje pružaju podršku ženama sa iskustvom nasilja, tako i ka drugim zaposlenima u organizaciji. U krajnjoj instanci supervizija unapređuje i brigu zaposlenih o korisničkoj grupi. S tim u vezi, uloga supervizorka je da prepozna i signalizira znake sindroma sagorevanja i sekundarne traume u cilju očuvanja mentalnog zdravlja zaposlenih. Emotivni zamor koji se dešava kod osoba koje rade sa ženama sa iskustvom nasilja predstavlja više od stresa u vezi s poslom jer zahteva emotivno angažovanje zaposlenih. Supervizija je jedan od odgovora na taj emotivni zamor u cilju smanjivanja njegovih štetnih posledica.

Literatura

1. Ajduković M, Cjavert LJ, Supervizija psihosocijalnog rada kao specifični oblik profesionalnog razvoja stručnjaka sustava socijalne skrbi, Studijski centar socijalnog rada, UDK 364.62
2. Arczynski, A. V., & Morrow, S. L. (2017). The complexities of power in feminist multicultural psychotherapy supervision. *Journal of Counseling Psychology*, 64(2), 192–205. <https://doi.org/10.1037/cou0000179>
3. Bradley McKibbena W, Ryan M. Cook, and Melissa J. Fickling, Feminist supervision and supervisee nondisclosure: The mediating role of the supervisory relationship, <https://doi.org/10.1080/07325223.2018.1509756>
4. Bernard, J. M. (1979). Supervisor training: A discrimination model. *Counselor Education and Supervision*, 19, 60-68.
5. Bernard, J. M., & Goodyear, R. K. (2009). *Fundamentals of clinical supervision*, Needham Heights
6. Falender, C. A., & Shafranske, E. P. (2004). *Clinical supervision: A competency-based approach*. Washington, DC: American Psychological Association.
7. Feminist Therapy Institute (1999). *Feminist Therapy Code of Ethics*, 2009 <http://www.feminist-therapy-institute.org/ethics.htm>
8. Friedlander M., S. Blanco, Sh. Bernardi, K. Shafer, Professional issues in consulting; Empowering female supervisees, *A Feminist, Multicultural, and Relation Perspective*, SAGE Publication Inc, 2017.
9. Falender, C. A. (2009). Relationship and accountability: Tensions in feminist supervision, *Women & Therapy*, doi:10.1080/02703140903404697
10. Mangione, L., Mears, G., Vincent, W., & Hawes, S. (2011). The supervisory relationship when women supervise women: An exploratory study of power, reflexivity, collaboration, and authenticity. *The Clinical Supervisor*, doi:10.1080/07325223.2011.604272
11. Ming-sum Tsui, The State of the Art of Research on Social Work Supervision; *Social Work Supervision: Contexts and Concepts*

CIP