

Koučing a supervízia, podobnosti a rozdiely

V príspevku sa chceme zaoberať podobnosťami a rozdielmi medzi supervíziou a koučingom. V oboch metódach profesionálneho rozvoja pracovníka nachádzame spoločné témy, postupy a techniky. Koučing, ktorý vychádza z prostredia manažmentu, je zacielený na rozvoj osobného potenciálu jednotlivca v jeho pracovnej pozícii. Kouči pomáhajú ľuďom zlepšovať ich pracovný výkon a vzťahy v organizácii. Supervízia slúži, v poradenskom a klinickom kontexte, ako aj v kontexte sociálnej práce, najmä k reflexii odbornej, profesionálnej praxe. Koučing aj supervízia môžu byť prínosom pre kontinuálny rozvoj pracovníka, tímu, aj organizácie. V našom texte popíšeme obe metódy práce, ich špecifiká a úlohy v rámci systematického rozvoja zariadení, kde sa vykonáva sociálna práca.

Kľúčové slová: Koučing, supervízia, organizačný rozvoj, sociálna práca

Čo by mohlo byť cieľom príspevku?

Svoj príspevok začnem brainstormingom, ktorým som si pomáhal k vyjasneniu si, o čom chcem v nasledujúcom texte písať. Pri príprave ma napadali tieto otázky: Je koučing a supervízia to isté, povedané inými slovami? Medzi akou supervíziou a akým koučingom idem hľadať rozdiely a podobnosti? V čom budem hľadať rozdiely – v teórii, v aplikácii, v kontexte kde sa metódy uplatňujú, v technikách, ktoré využívajú? Ak priznáme rozdiely, čo je potom supervízia koučingu? Alebo, čo je to supervízia koučingom? Môžeme hovoriť o koučingu ako o type supervízie? K čomu je dobré, k čomu môže slúžiť vyjasnenie pojmov? Čo by mohli ďalšie z beztak už veľkého množstva definícií priniesť? Odpovede sa však nezmestia do jedného článku, preto je nutné redukovať „komplexitu“.

Cieľom príspevku je popísať pojmy a zároveň priblížiť niektoré z hlavných názorov, ktoré popisujú podobnosti a rozdiely v pojmoch koučing a supervízia.

Čo je koučing?

Koučing je primárne spôsob rozvoja pracovného a osobného potenciálu jednotlivca, alebo skupiny ľudí. Zvyčajne sa pojem koučing používa v pracovnom prostredí, konkrétne, v osemdesiatych rokoch prenikol do oblasti manažmentu a vedenia ľudí. Kouč pomáha koučovanému rozvíjať pracovný potenciál a zmenšovať, resp. odstraňovať bariéry, ktoré brzdia rozvoj. Kouč tak koučovanému pomáha zvládať záležitosti svojho pracovného oboru. V deväťdesiatych rokoch sa koučing z oblasti práce rozšíril aj do oblasti osobného života a dnes sa môžeme stretnúť s rôznymi koučovacími prístupmi a typmi koučingu – napr. partnerský koučing, životný koučing, finančný koučing... Základnými cieľovými skupinami koučingu však naďalej zostávajú vedúci pracovníci, manažéri a lídri, prípadne talentovaní pracovníci, v ktorých zamestnávateľ vidí potenciál a chce do nich investovať. Kouč, na rozdiel od personálneho (alebo finančného) poradcu, trénera, alebo organizačného konzultanta neradí, priamo nevzdeláva, ale pomáha koučovanému nájsť vlastné spôsoby k riešeniu jeho pracovných (osobných) situácií a úloh. Kouč umožňuje koučovanému stanoviť individuálne ciele a nachádzať možnosti a schopnosti, ktoré koučovaný potrebuje k prekonaniu bariér vo

výkone, alebo na ceste k stanoveným cieľom. Tento proces sa deje v koučovacom rozhovore, v rámci niektorého z koučovacích modelov, alebo prístupov, ktoré kouč využíva. Zhrnuté, definícia Medzinárodnej asociácie koučov charakterizuje koučing ako spôsob práce, v ktorom "profesionálni kouči vytvárajú trvalé partnerstvá zamerané na pomoc klientom plniť rozhodnutia v osobnom a profesionálnom živote. Kouči pomáhajú ľuďom zlepšovať výkon a skvalitňovať život."

Robberts a Jarret (2006) ponúkajú niekoľko príkladov najčastejších tém, ktorými sa kouč na pracovisku zaoberá:

Problémy:

- zložité vzťahy – najčastejšie so šéfom, prípadne s kolegami, podriadenými, ktorých manažér riadi, s investormi, konflikty v tíme...
- nespokojnosť v práci, stres
- vnímané deficity, často identifikované v 360 stupňovej spätnej väzbe, alebo v hodnotení
- podpora procesov zmeny tam, kde sú vnímané prekážky

Špecifické ciele:

- zlepšenie výsledkov – získanie kontraktov, zlepšenie predaja
- rozvoj osobných zručností – počúvanie, emočná inteligencia, prezentačné zručnosti...
- rozvoj organizačných zručností – taktika, stratégie, vytváranie partnerstiev
- individuálny kariérny postup

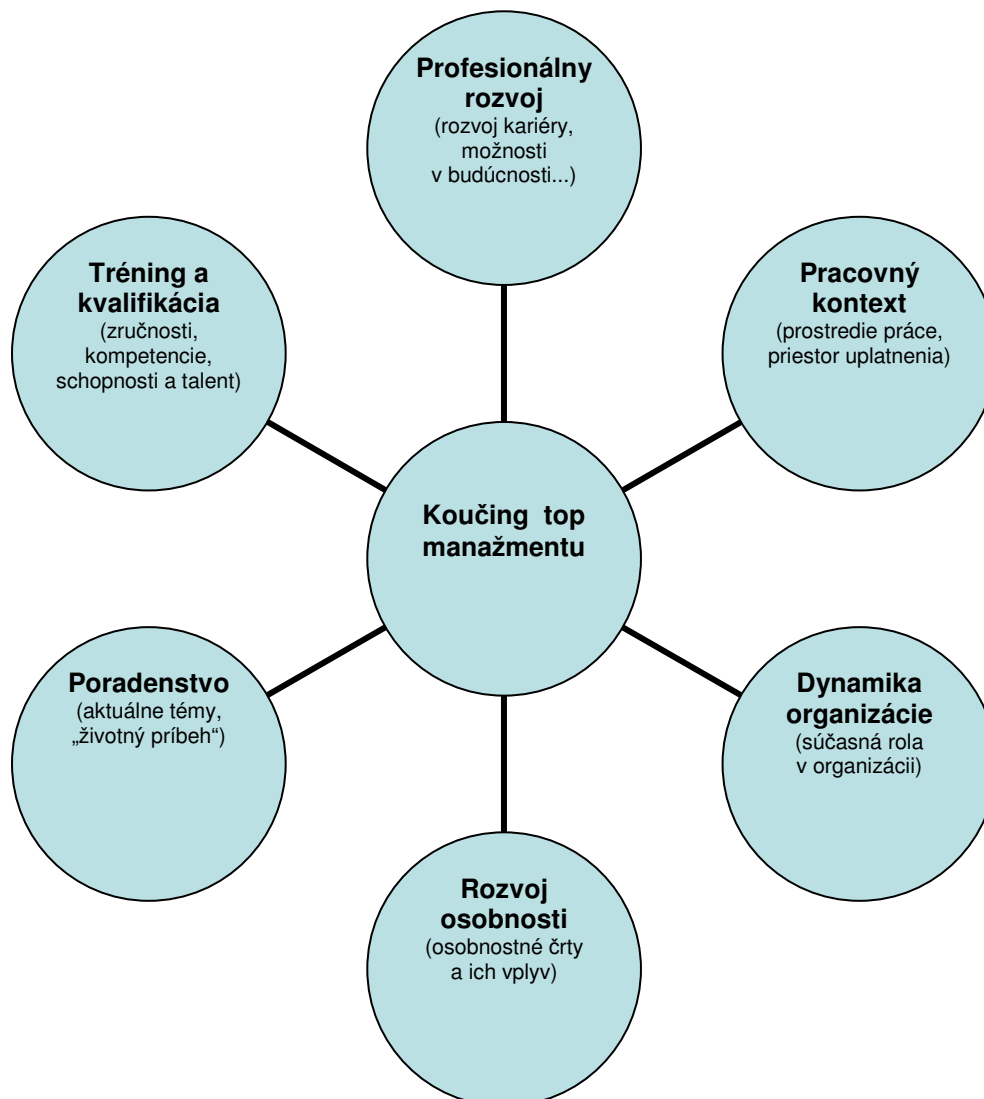
Širšie rozvojové ciele:

- postupný rast – „rásť v pracovnej role, byť s ňou stotožnený, cítiť sa v nej dobre a zžiť sa s ňou“
- „práca na sebe“ (v podmienkach organizácie) – pre ľudí, ktorí podávajú primeraný výkon, ale cítia, že ich schopnosti nie sú plne rozvinuté
- lepšie pochopenie seba a/alebo iných
- rozšírenie vlastného repertoáru možností – nájsť nové cesty v myslení, pustiť sa do nových pracovných výziev

Halina Brunning (2006) nachádza v koučingu šesť základných polí pôsobnosti koučingu v pracovnom prostredí. Tieto okruhy tém sú vo vzájomnej interakcii a dotýkajú sa osobnosti koučovaného, jeho pracovnej roly a širšieho organizačného systému. (obr. 1.) Kouč je schopný tematizovať s koučovaným tieto pracovné okruhy a prostredníctvom rozhovoru mu pomáha nájsť odpovede, v akom vzťahu sú medzi sebou, ako súvisia s objednávkou koučovaného, alebo organizácie, prípadne ako sa vzťahujú k celkovému rozvoju koučovaného.

Koučing je predovšetkým vnímaný ako individuálna forma práce, v posledných rokoch sa však často stretávame s koučingom pracovného tímu, prípadne s koučingom v malej skupine. Koučing môže poskytovať externý kouč, podľa potrieb organizácie, koučovaného a kontraktu, interný zamestnanec organizácie, prípadne môžu byť koučovacie zručnosti využívané manažérom, ako súčasť jeho manažérskych funkcií voči podriadenému.

Obrázok 1. Šesť polí pôsobnosti koučingu v pracovnom prostredí.



Čo je to supervízia?

Pojem supervízia sa javí ako zloženina dvoch samostatných slov: super-vízia, resp. super-pohľad. Slovo supervízia môže byť chápané ako pohľad z výšky, z nadhľadu. Český supervízor Kamil Kalina prirovnáva supervízora k človeku, ktorý hľadá z vrchu na krajinu, vidí súvislosti, má širší uhol pohľadu ako ten, kto krajinou kráča, ako ten, kto vedie a sprevádza klientov na ich ceste ich vlastnou životnou situáciou, ich údolím. Pohľad supervízora „z hora“ neznamená, že ide o pohľad lepší. Ide jednoducho o pohľad z nadhľadu, o iný pohľad. Existuje viacero definícií pojmu. Európska asociácia pre supervíziu (EAS) metódu definuje ako:

- metódu poradenstva, pomocou ktorej osoby, tímy, skupiny a organizácie hodnotia svoju profesionálnu aktivitu

- postup, v ktorom s pomocou supervízora osoby, tímy, skupiny a organizácie pracujú na riešení problémov prítomných v profesionálnych situáciách
- model pre výukové procesy
- teoretické poňatie, ktoré umožňuje zhodnotenie faktorov súvisiacich s profesionálnou komunikáciou a ich definovanie

Výklad pojmu súvisí aj s kontextom, v ktorom o supervízii hovoríme. V klinickom a poradenskom kontexte, v kontexte sociálnej práce má slovo supervízia inú konotáciu ako v kontexte manažmentu. Napríklad supervízorom v priemysle označujeme majstra odbornej praxe, ktorý superviduje (hodnotí, kontroluje, zaúča a trénuje) svojich kolegov, pretože je skúsenejší, má dlhšiu prax a viac vedomostí. Tento pohľad nie je ďaleko od pohľadu psychoanalytickej komunity, kde supervízia, resp. supervízny analytik dohliada na prvé roky praxe praktikujúceho psychoanalytika a rozširuje mu poznanie prostredníctvom učenia a spätnej väzby k prípadom. V priebehu dvadsiateho storočia sa najmä v oblasti psychoterapie, psychologického poradenstva a sociálnej práce začal okrem kontrolnej funkcie supervízie zdôrazňovať aj jej podporný význam, v zmysle vytvárania priestoru pre nehodnotiacu reflexiu a následný profesionálny rozvoj. Pôvodný hodnotiaci a kontrolný význam bol doplnený o sebahodnotenie, emočnú podporu supervidovaného, sprevádzanie prípadom a jeho prenosovými a protiprenosovými úskaliami apod.

Viacerí teoretici supervízie (Hay, 2004, Hawkins/Shohet, 2004, Hewson, 2004) píše o normatívnej funkcii supervízie, kde ide o kontrolu a monitorovanie kvality práce, profesionálnych štandardov a etiky. Ďalšími funkciami sú formatívna funkcia, v ktorej ide o rozvoj porozumenia, zručností a schopností pracovníka a podporná funkcia, v ktorej ide o emočné uznanie, sprevádzanie a facilitovanie faktu, že práca so sebou prináša emocionálnu záťaž, napätie, prípadne zdieľanie tém súvisiacich s osobnosťou pracovníka.

Podľa zamerania supervízneho kontraktu uvádzajú Hawkins/Shohet (2004) rôzne druhy supervízie:

- výukovú supervíziu, v ktorej má supervízor predovšetkým rolu, v ktorej sprevádza supervidovaného novým učením a prácou s klientmi
- výcvikovú supervíziu, v ktorej supervízor sprevádza supervidovaného výcvikom alebo praxou na pracovisku
- riadiacu (manažérsku) supervíziu, v ktorej je supervízor so supervidovaným vo vzťahu nadriadený – podriadený a supervízor má za prácu supervidovaného priamu zodpovednosť
- poradenskú supervíziu, v ktorej je supervízor supervidovanému rovnocenným partnerom a je predovšetkým v role konzultanta. Tento druh supervízie je podľa autorov vhodný pre skúsených a kvalifikovaných kolegov.

Tí istí autori (tamtiež) popísali desať kategórií zamerania supervízie

Hlavná kategória zamerania
Pravidelne poskytovať priestor, v ktorom môžu supervidovaní uvažovať o obsahu a procese svojej práce
Rozvíjať porozumenie a zručnosti vo svojej práci
Získavať informácie a inú perspektívu týkajúcu sa vlastnej práce
Získavať spätnú väzbu o obsahu aj o procese
Byť uznávaný a mať oporu ako človek, aj ako pracovník
Zaistiť, aby ako človek, aj ako pracovník nebol jedinec nútený zbytočne niesť ťažkosti, problémy a projekcie sám
Mať priestor k preskúmaniu a vyjadreniu osobných trápení, vracajúcich sa podnetov, prenosu, či protiprenosu, ktoré môže prinášať práca
Lepšie plánovať a využívať osobné, aj odborné zdroje
Byť sám aktívny, nie iba reagovať
Zaistiť kvalitu práce

Michael Carroll (2004) uvádza štyri základné spôsoby, akými sa supervízori môžu uplatniť pri práci v organizácii:

1. Individuálna supervízia ľudí, ktorí pracujú v organizáciách (ide o prácu s jednotlivcami, manažérmi, pracovníkmi HR, personalistami)
2. Supervízia kolektívov a skupín vo vnútri organizácií
3. Supervízia manažérskych kolektívov
4. Supervízia organizácií ako celku

Ak píšeme o supervízii, je potrebné si odpovedať na otázku, „supervízia čoho“. Asociácia európskych národných supervíznych organizácií (ANSE) hovorí o supervízii pre profesionálov z rôznych kontextov, napr. sociálna práca, pedagogika, andragogika, personálna práca, organizačný rozvoj, zdravotníctvo, psychoterapia, rôzne druhy poradenstva (psychologické, pastoračné, sociálne), manažment a obchod, priemysel... Supervízia je teda metódou, ktorá sa primárne viaže na oblasť, ktorú superviduje. Tu potom nachádzame aj mnohé odkazy na supervíziu koučingu, ako jednej z oblastí rozvoja ľudí.

Kde vidíme rozdiely medzi supervíziou a koučingom?

V odbornej literatúre nachádzame mnohé odborné články, ktoré porovnávajú koučing s poradenstvom, alebo psychoterapiou a takisto môžeme nájsť niekoľko odkazov na teoretické texty, ktoré porovnávajú supervíziu a poradenstvo. Pri rešerši literatúry, sme však našli iba málo zdrojov, ktoré sa zaoberajú komparáciou koučingu a supervízie. Predpokladáme, že je to predovšetkým tým, že obe metódy vznikli a využívali sa v dvoch rôznych profesionálnych kontextoch. Záujem koučov o supervíziu a supervízorov o koučing nastal až v deväťdesiatych rokoch, keďže pôvodnou profesiou mnohých koučov boli povolania pri ktorých sa so supervíziou pravidelne stretávali a keďže samotní supervízori si uvedomili, že nástroje supervízie sa dajú využívať aj v inom, než iba klinickom, či poradenskom kontexte.

V súčasnosti prevládajú v odbornom diskurze k téme tri základné stanoviská. V prvom prípade sa koučing stotožňuje so supervíziou. Ciele, spôsoby práce a intervencie v koučingu sú stotožňované s cieľmi a intervenciami supervízie. Koučing je tu vnímaný ako supervízia

manažérov. Mierne odlišný názor prezentuje ANSE, ktorá vníma koučing ako podmnožinu supervízie. Tento druhý postoj, popisuje koučing, ako ďalší z jej typov (ostatné typy sú individuálna, skupinová a tímová supervízia). Koučingu sa priznávajú špecifiká a od iných foriem supervízie sa odlišuje kontraktom, ktorý sa viaže na zlepšenie pracovnej výkonnosti a nie na vyriešenie pracovných problémov, prípadne problémov s klientmi. V treťom prípade hovoríme o dvoch podobných, ale samostatných metódach profesionálnej praxe. Medzinárodná asociácia koučov (ICF), ako aj viacero európskych asociácií koučingu chápu koučing ako samostatnú metódu a nie ako súčasť supervízie. Zároveň tieto profesijné združenia vo svojich štandardoch považujú supervíziu koučingu za dôležitú súčasť pracovnej praxe. Nižšie v texte sa budeme snažiť načrtnúť niekoľko rozdielov medzi koučingom a supervíziou, pričom si uvedomujeme aj mnoho spoločného.

Pri popise rozdielov sa budeme opierať o texty Astrid Schreyoegg (2007) a Christophera Rauena (2007). Prvým, viditeľným rozdielom, je cieľové zameranie. Koučing je metóda, ktorú využívajú organizácie v priemysle, finančných a ekonomických službách alebo obchode, predovšetkým pre svojich riadiacich pracovníkov a pracovné tímy, supervízia má (v zmysle konceptu, ktorý sme predstavili vyššie), svoje korene a uplatnenie v pomáhajúcich profesiách. Súčasný stav sa mení. Supervízne modely nachádzajú svoje uplatnenie aj v rozvoji ľudských zdrojov a pri reflexii pracovných postupov a vzťahov medzi pracovníkmi aj v oblastiach, kde sa doposiaľ neuplatňovali. Supervízia sa tak spolu s koučingom, mentoringom, facilitáciou, tréningami, teambuildingom... stáva ďalším nástrojom rozvoja zamestnancov. S tým súvisí aj orientácia na cieľovú skupinu. Pôvodne bola supervízia určená ako „poradenstvo“ pre poradcov (terapeutov, koučov), koučing ako „poradenstvo“ pre manažérov. Toto zjednodušujúce videnie je na ústupe, keďže napríklad koučing rozširuje svoje pole pôsobnosti z oblasti manažmentu aj do oblastí osobného života a supervízne modely nachádzajú svoje miesto pri reflexii činnosti organizácie.

Ďalším rozdielom, ktorý pripomína Rauen (2007), je profesionálne zázemie tých, ktorí koučing a supervíziu vykonávajú. Podľa tohto autora, supervízor nepozná, respektíve nepotrebuje poznať kontext manažmentu, na rozdiel od kouča, ktorý chápe princípy riadenia a vedenia ľudí na pracovisku. Tento predpoklad nemusí byť pravdivý, keďže v prípadoch, keď supervízor poskytuje supervíziu riadiacim pracovníkom, dotýka sa aj tém riadenia a vedenia ľudí. V prípadoch kde má supervízor aj manažérsku zodpovednosť za supervidovaného, je užitočné byť si vedomý svojich manažérskych kompetencií. Na tomto mieste chceme pripomenúť, že ako supervízia, tak aj koučing sú metódy, ktoré sú svojou podstatou na proces orientované – ako supervízor, tak aj kouč by teda mali byť profesionálmi, ktorí facilitujú procesy reflexie práce a učenia spôsobom, v ktorom vytvárajú priestor pre úplnú aktivitu klientov (supervidovaných, koučovaných).

Rozdiel medzi koučingom a supervíziou je aj v pohľade na rozmer kontroly v procese práce. Supervízia v sebe implicitne zahŕňa normatívnu funkciu, supervízor je v istom zmysle kontrolór etiky a profesionálnych štandardov. Oproti tomu vidíme kouča (špecificky pokiaľ ide o externého kouča) v inej profesionálnej role. Kouč podporuje a sprevádza koučovaného na ceste k dosiahnutiu jeho profesionálnych cieľov, nemá kontrolnú funkciu, tú preberá manažér, prípadne mentor koučovaného pracovníka.

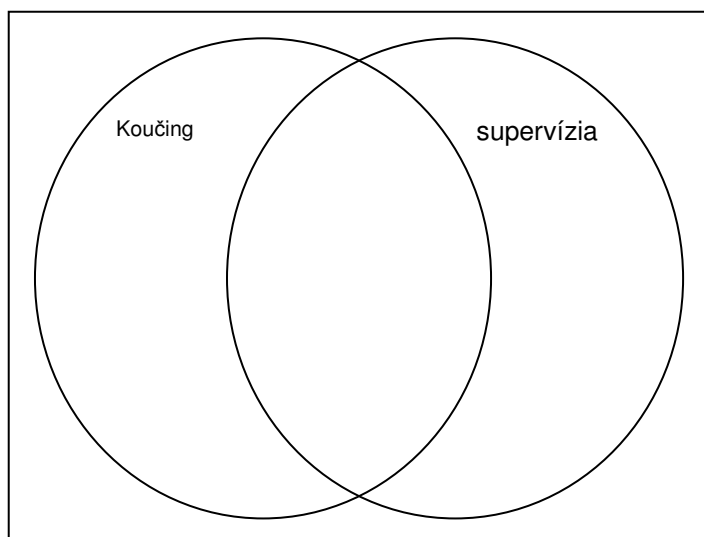
Pokiaľ ide o rozvoj pracovného potenciálu, kouč podnecuje koučovaného k odstraňovaniu bariér, ktoré sú u koučovaného prítomné nachádza cesty k budovaniu a rozvoju špecifických kompetencií koučovaného. Supervízor nie je primárne zameraný na budovanie pracovných kompetencií. Jeho zameraním bolo, najmä v staršej tradícii, riešenie komplikovaných

pracovných situácií, alebo problémových situácií supervidovaného s klientom. Ako sme však už spomenuli vyššie, napríklad v prípade výkovej a výcvikovej supervízie, je rozvoj kompetencií u začínajúceho praktika dôležitou súčasťou práce. V tomto prípade je proces supervízie podobný koučingu, prípadne mentoringu.

Jeden z ďalších rozdielov medzi koučingom a supervíziou si môžeme všimnúť, ak sa zameriame na rozmer vplyvu organizačného kontextu na oba rozvojové procesy. Cieľom koučingu je profesionálny rozvoj a rast koučovaného v jeho pracovnej role. Kouč pri sprevádzaní koučovaného do veľkej miery zohľadňuje zámery, potreby a očakávania organizácie, ktorá môže zadávať ciele koučingu, pričom si objednávku organizácie spolu s koučovaným a jeho manažérom vyjasňuje. Cieľom koučingu (špecificky manažérskeho koučingu) je rozvoj manažéra v jeho pracovnej role, často v súlade s potrebami organizácie, v ktorej koučovaný pracuje. Práve pre tieto ciele, kouč v oveľa väčšej miere ako supervízor pracuje s osobnými témami, resp. témami osobnostného rozvoja, nástrojmi psychologického poradenstva. V supervízii primárne nepracujeme s tým akou je supervidovaný osobnosťou, aké potenciály a bariéry to do práce prináša. Aj tu však existujú výnimky, väčšinou pri reflexii vzťahov (príp. prenosovej/protiprenosovej dynamiky) medzi supervidovaným a klientom (kolegami).

Náš názor, do akej miery sú koučing a supervízia rovnaké, prípadne rozdielne, môžeme opísať ako prienik dvoch množín. Spoločným poľom sú témy – pracovný výkon, vzťahy s klientmi, vzťahy s kolegami, vzťahy na pracovisku. Jemné odlišnosti vidíme v zacielení – rozvoj osobnosti a pracovného potenciálu (koučing) vs. riešenie konkrétnych pracovných problémov (supervízia). O čo viac v supervízii zohľadňujeme kontinuálnu podporu a rozvoj pracovníka a sme cieľovo orientovaní, o to viac sa približujeme k tomu, čo ponúka zo svojej podstaty koučing. O čo viac sa v koučingu zaoberáme konkrétnymi „prípadi“, vraciame sa k nim a učíme sa z vlastných príkladov, o to viac sa koučing približuje supervízii.

Obrázok 2. Koučing a supervízia – miera podobnosti a rozdielu graficky



Je potrebný pojem koučing v oblasti pomáhajúcich profesií?

Odpovedáme áno, aj nie. Nie v prípadoch, že sám kouč, alebo supervízor nevie rozdiely popísať, vysvetliť a v praxi uchopiť. V takom prípade pôsobí používanie nových pojmov zmätočne. Áno, pretože nové pojmy by mali byť využívané v prípadoch, keď je potrebné

rozlíšiť obsah činnosti, ktorá za pojmom stojí. Myslíme si, že je dôležité odlíšiť napr. tréning od supervízie, pretože oba pojmy vyjadrujú niečo rozdielne. V poslednom čase pozorujeme, predovšetkým v oblasti sociálnej práce, časté používanie pojmu supervízia. Pri detailnejšom zoznámení sa s tým, čo si pod supervíziou predstavujú konkrétni pracovníci, na konkrétnych pozíciách v organizáciách, nachádzame rôzne potreby a objednávky: objednávku na vzdelávanie, výcvik pracovníkov v špecifických zručnostiach, objednávku na kontrolu kvality práce, objednávku na riešenie konfliktov a rozporov v tíme, objednávku na riešenie problémov manažmentu organizácie ktorá poskytuje služby nielen sociálnej práce, ale má aj výchovnú, edukačnú, prípadne inú profesionálnu zodpovednosť. S tým súvisí otázka, či je supervízor kompetentný pracovať s každým typom objednávky, ktorú zadávateľ zahrnie do pojmu supervízia. Kladieme dôraz na to, že je dôležité diferencovať, aký typ supervízie poskytujem, ak som supervízor. Myslíme si, že v prípade supervízie pre riadiacich pracovníkov môžeme využívať pojem koučing a obohatiť tak osnovy výcviku v supervízii o túto metódu. Zdá sa nám, že je prehľadnejšie hovoriť o koučovi, mentorovi, prípadne tútorovi (keďže každý z týchto pojmov popisuje inú, aj keď v mnohom podobnú prax), ako pri každej činnosti používať nediferencovaný, „všezahrňujúci“ pojem supervízor.

Záverom by sme nadviazali na myšlienku, ktorú uvádza Astrid Schreyoegg (2007), keď poukazuje na situácie, v ktorých sa koučing stáva zmenou „zhora“ a supervízia zmenou „zdola“. Mnohé naše organizácie potrebujú obe zmeny. Najviac však podnety k zmene zvnútra

Zoznam použitej literatúry

Brunning H. (2006) The six domains of executive coaching. In: Brunning H. (2006) Executive coaching. Systems-psychodynamic perspectives. Karnac. London

Carrol M. (2004) Supervize v organizacích a supervize organizace. In: Carrol M., Thostrupová M. (2004) Integrativní přístupy k supervizi. Triton. Praha

Hay J. (2004) Recharge your coaching with supervision. <http://www.adinternational.com/download/Recharge%20coach%20with%20supvsn.PDF>

Hawkins P., Shohet R. (2004) Supervize v pomáhajících profesích. Portál. Praha

Hewson J. (2004) Integrativní supervize. In: Carrol M., Thostrupová M. (2004) Integrativní přístupy k supervizi. Triton. Praha

Rauen Ch. (2007) Unterschiede zwischen Coaching und Supervision. <http://www.coaching-report.de/index.php?id=376>

Schreyoegg A. (2007) Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. <http://www.schreyoegg.de/content/view/29/33/>

Roberts V. Z., Garret (2006) What is the difference and what makes the difference? A comparative study of psychodynamic nad non-psychodynamic approaches to executive coaching. In: Brunning H. (2006) Executive coaching. Systems-psychodynamic perspectives. Karnac. London

Mgr. Vladimír Hambálek

Psychoterapeut (Slovenská psychoterapeutická spoločnosť), Kouč (SAKO), Tréner manažérskych zručností, Supervízor (Asociácia supervízorov a sociálnych poradcov, Asociácia manželských a rodinných poradcov)

Viac info na www.coachingplus