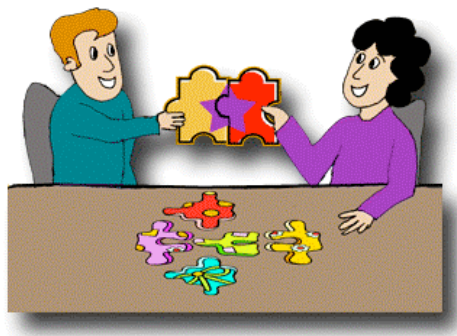
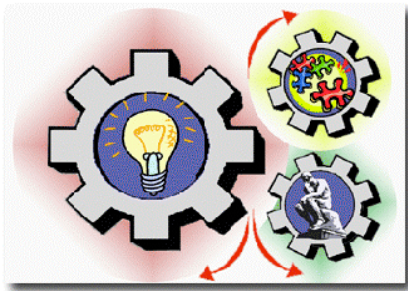


Slovníček pojmů pro všechny supervízorky a supervidované



Vlado Hambálek

Prečo slovníček?

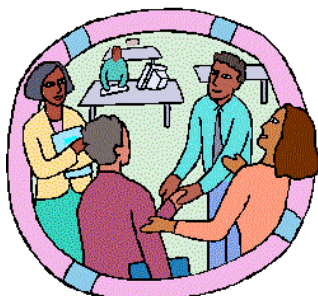


Slovníček pojmov má niekoľko zámerov. Chceli by sme ním...

- Vysvetliť aké sú možnosti, metódy, nástroje profesionálneho a osobnostného rozvoja pracovníkov v organizáciách a popísať to, ktorú z metód kedy využiť
- Odpovedať na otázku čo je to supervízia, aké formy supervízie môžeme využívať a aké druhy supervízie sa dajú uplatniť v organizáciách
- Popísať profil supervízora, jeho kompetencie a vzdelanie

„Motivácia začína túžbou. Keď niečo chceš, máš motív to vykonať.“

Čo je to profesionálny a osobnostný rozvoj pracovníka v organizácii?



Každý pracovník v organizácii, či už je na odbornej pozícii (psychológ, pedagóg, sociálny pracovník...), alebo manažérskej pozícii (vedúci oddelenia, riaditeľ) **má na svojom pracovnom poste spĺňať isté kritériá**. Organizácia, v ktorej pracuje, má mať definované nielen to, čo má vykonávať – aký by mal byť obsah a rozsah jeho práce, ale aj to, aké vedomosti, zručnosti a pracovné kompetencie má mať jeho pracovná pozícia. S tým je spojená odpoveď na otázku, aké vzdelanie potrebuje pracovník na danej pozícii a aké ďalšie vzdelávanie je potrebné, aby sa zabezpečil očakávaný výkon a správanie pracovníka.

Očakávaný výkon a správanie pracovníka má byť v súlade s víziou a stratégiou organizácie. **Efektívna organizácia má predstavu o tom, aké sú jej potreby a čo od svojich pracovníkov očakáva**. Úlohou vedenia organizácie (jej lídrov) je ponúknuť svoju predstavu, svoju víziu aká chce organizácia byť a povedať, čo k tomu potrebuje. Potreby organizácie a kompetencie pracovníka majú byť v súlade.

Ak vieme, že potrebujeme, aby pracovník robil toto a toto, správal sa takto a takto, môžeme rozmýšľať o tom, ako sa k cieľovému stavu dostať. Ak nemáme definované a odsúhlasené to, čo od pracovníkov na jednotlivých pozíciách potrebujeme, môžeme si pomôcť analýzou potrieb. Ak budeme vedieť kam chceme ísť, môžeme sa rozhodnúť, akou cestou sa k cieľu (v našom prípade je cieľom kvalifikovaný a kompetentný pracovník) dostať. Riešení tejto úlohy je veľa. Nasledujúci slovníček pojmov vám chce ukázať niektoré z možných ciest. Bude sa snažiť odpovedať na otázky, ktoré si kladú vedúci pracovníci, vo vzťahu k vzdelávaniu svojich pracovníkov.

Čo robiť, v prípade, že chceme u pracovníka rozvíjať vedomosti, poznatky z pracovnej oblasti?



Myslíme si, že platí príslovie, „Nikto učený z neba nespadol.“

Predpokladáme, že každý pracovník po absolvovaní štúdia (SŠ, VŠ) sa potrebuje kontinuálne a celoživotne vzdelávať vo svojom vlastnom obore alebo v oboroch jemu blízkych. Pedagóg v didaktických metódach, finančný manažér v účtovníctve, riaditeľ v spôsoboch vedenia a riadenia ľudí... Každá pracovná pozícia kladie nároky na určitú sumu vedomostí. Nadstavbové vzdelávanie ponúka možnosť rozširovať si okruh poznatkov z danej, špecifickej oblasti. Tieto poznatky by nemali byť samoúčelné a je dôležité vyberať ich, s cieľom ich ďalšej aplikácie v práci. Ak chceme pracovníka vzdelávať, môžeme mu ponúknuť:

Odborné semináre k danej téme

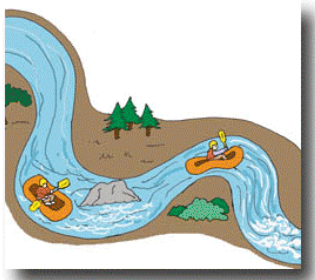
- kratšie, cieľovo zamerané podujatia, v ktorých kombinuje prezentácia k téme s diskusiou
- môžu sa organizovať priamo v zariadení
- zvyčajne ich vedie externý lektor, alebo sú vedené kolegami z organizácie, ktorí sú v danej téme odborníci

Tematické workshopy

- poldenné alebo celodenné stretnutia k učebným témam
- oproti kratším seminárom bývajú interaktívnejšie
- môžu byť zamerané nielen na vzdelávanie, ale aj na tvorbu plánov, analýzu potrieb, riešenie problémov...

- profesionál, ktorý vedie workshop môže používať metódy facilitácie pracovných skupín, prípadne niektoré iné techniky výučby

Čo robiť, v prípade, že chceme u pracovníka rozvíjať nielen vedomosti, ale aj pracovné zručnosti?



Zručnosť, je istá forma kompetencie vykonávať požadovanú úlohu. Existujú rôzne typy pracovných zručností. Napríklad pracovné pozície, kde pracovníci pracujú s predovšetkým ľuďmi si vyžadujú interpersonálne a sociálne zručnosti (efektívna komunikácia, riešenie konfliktov, zručnosti spolupráce v tíme...), pri manažérskych pozíciách je potrebné využívať zručnosti motivácie, vedenia a hodnotenia ľudí... Myslíme si, že odborné vedomosti samé o sebe nestačia. Pracovníci potrebujú mať zručnosti k tomu, aby svoje odborné vedomosti vedeli sprostredkovať iným alebo ich efektívne využiť. Ak chceme u pracovníka rozvíjať jeho zručnosti, môžeme mu ponúknuť:

Tréning v skupine

- zvyčajne cyklicky sa opakujúce dvoj a viac denné stretnutia, ktorým môžu predchádzať workshopy k identifikácii tréningových potrieb
- skupina je zložená s maximálne 10 – 12 účastníkov
- tréningové cykly sa v pravidelných intervaloch hodnotia a následne sa navrhujú ďalšie možnosti rozvoja zručností
- tréning je plne interaktívnou metódou, ktorá využíva cvičenia, hry, rolové simulácie, prípadové štúdie, diskusie a iné participatívne techniky

- tréning vedie lektor (tréner) s výcvikom vo vedení takéhoto typu vzdelávania, zvyčajne ide o externého pracovníka, vo výnimočných prípadoch má organizácia vzdelaných a využíva svojich vlastných interných trénerov
- špecifickou verziou tréningu môže byť outdoor tréning, v ktorom učenie neprebíha v učebnej miestnosti ale v prírode. Účastníkom sú ponúknuté aktivity a hry, v ktorých je nutné využívať interpersonálne zručnosti (komunikácia, manažérske zručnosti, vedenie tímu apod.). Po realizácii aktivít prebieha v skupine debriefing, v ktorom sa zhodnotí to, ako sa účastníci v aktivitách správali, čo im učenie prinieslo a ako môžu zážitok z aktivity preniesť do svojej praxe.

Tréning jednotlivca na pracovisku (on-the-job training)

- v tomto prípade sa rozvíjajú zručnosti pracovníka priamo na pracovisku
- lektor (tréner) pozoruje, hodnotí, učí a podporuje pracovníka a zároveň ukazuje možnosti aplikácie zručností priamo na pracovisku
- trénerom v tomto prípade môže byť aj skúsený, interný pracovník organizácie

Aplikačný projekt

- jedna s foriem transferu poznatkov a zručností do praxe, ktorá sa realizuje po tréningu, alebo vzdelávaní
- cieľom je rozbor skúseností z aplikácie zručností v praxi a identifikovanie ďalších vzdelávacích potrieb
- zvyčajne prebieha s tou istou skupinou, ktorá absolvovala tréning

Čo robiť, v prípadoch, že chceme u pracovníka rozvíjať nielen jeho zručnosti, ale aj pôsobiť aj na jeho myslenie. motiváciu a postoje vo vzťahu k práci?



Niekedy nestačí pracovníkov vzdelávať. K tomu aby sme stretávali v organizáciách ľudí nielen kompetentných, ale aj motivovaných a spokojných, potrebujeme pracovať aj s ich emóciami, presvedčeniami, očakávaniami, hodnotami, motívami a postojmi. K tomuto účelu slúžia nižšie popísané metódy práce.

Mentoring (výuková, alebo výcviková supervízia)

- metóda individualizovaného a neformálneho vzdelávania na pracovisku
- pracovníkovi je na vopred dohodnutý časový úsek poskytnutý mentor (zvyčajne kolega s bohatými skúsenosťami v danej oblasti), ktorý sa stáva jeho poradcom, s ktorým môže pracovník konzultovať svoju prácu
- úlohou mentora je dohliadať na rozvoj profesionálnych kompetencií pracovníka (*z mytológie: Mentor mal naučiť Odysseovho syna Telemacha všetko čo vedel*) a sprevádzať ho osvojovaním si nových kompetencií
- medzi mentorom a pracovníkom nie je vzťah subordinácie – nie sú nadriadený a podriadený
- spravidla ide o opakujúce sa stretnutia, ktorým predchádza fáza stanovovania rozvojových cieľov pracovníka

Koučing (poradenská supervízia zameraná na profesionálny rozvoj pracovníka)

- kouč (zvyčajne externý odborník) má za cieľ sprevádzať pracovníka jeho profesionálnym rozvojom a osobnostným rastom
- proces individuálnych alebo tímových stretnutí, ktoré vedú k aktívnemu stanovovaniu a napĺňaniu pracovných cieľov a k hľadaniu riešení pracovných, alebo medziľudských ťažkostí v pracovnom prostredí
- kouč sa s pracovníkom stretáva podľa dohodnutého plánu v časovom rozmedzí, ktorému môže predchádzať hodnotenie potenciálu a výkonu pracovníka a na konci ktorého sa opäť môže hodnotiť posun, ktorý sa koučingom dosiahol
- kouč zvyčajne neučí novým veciam, ale snaží sa o odstránenie (vnútorných) bariér, ktoré bránia v aplikácii naučeného
- zvyčajne prebieha individuálne, niekedy je využívaný koučing tímu, alebo koučing v malej skupine

Sociálno-psychologický výcvik

- metóda osobnostného rozvoja a sociálneho učenia pracovníkov v skupine
- cieľom je sebaopoznanie, poznanie druhých a vzťahov v skupine, rozvoj interpersonálnych zručností (komunikácia, riešenia konfliktov...), rozbor a prípadná zmena postojov pracovníkov
- skupinu vedie odborník s výcvikom v metóde (psychológ, pedagóg, sociálny pracovník, psychoterapeut)
- dĺžka sociálno-psychologického výcviku je ohraničená, zvyčajne ide o približne 30 hodín, ktoré sú rozdelené do niekoľkých blokov

Iné typy inovatívneho vzdelávania

Samoriadiace učenie – pracovníci si sami stanovujú čo sa chcú naučiť, svoje ciele v danej oblasti a akým spôsobom sa chcú učiť. Podľa toho si vyberajú formy vzdelávania a rozvoja

Teambuilding – pracovníci, ktorí spolupracujú na jednom projekte, oddelení, prípadne je predpoklad, že musia tvoriť tím prechádzajú zázitkovým výcvikovým programom, v ktorom svoj vlastný tím vytvárajú, stanovujú si normy fungovania a sú podporovaní k aktívnej participácii a kooperácii na spoločnej práci

Akčné učenie – akčné učenie kombinuje prístup, v ktorom sa reflektuje učenie „z praxe“ s prístupom prijímania a osvojovania si nových pohľadov, formou využitia a práce so skupinovými technikami

Každému programu predchádza analýza potrieb a hodnotenie súčasného stavu pracovníkov. Po absolvovaní programu je pri všetkých typoch vhodná reflexia a hodnotenie jeho účinnosti (z pohľadu účastníka, nadriadeného, príp. iných relevantných osôb) Pri analýze potrieb a hodnotení programov sa môžu využívať špecifické metódy práce (assessment centrum, v ktorom hodnotíme kompetencie pracovníkov, fokusové skupiny, v ktorých zisťujeme názory a postoje pracovníkov na jednotlivé okruhy tém, individuálne rozhovory, dotazníky apod.)

„Ľudia sa naučia to, čo sa chcú naučiť a nie to, čo ich chcete naučiť.“

Čo je to supervízia?



Supervízia je konzultačný a poradenský proces, v ktorom **supervízor pomáha** tomu, koho superviduje **s riešením jeho pracovného problému**, alebo prekážky, ktorá mu bráni pri práci.

Supervidovaní (psychológovia, pedagógovia, manažéri, sociálni pracovníci, personalisti...) majú pri supervízii možnosť rozprávať sa o svojej práci s odborníkom, ktorý sa im snaží v rozhovore pomôcť ujasniť si, čo je v ich praxi dobré, čo funguje, kde sú riziká a čo by sa mohlo zmeniť.

Stručne povedané, supervízia je proces individuálnych, skupinových, alebo tímových stretnutí, ktoré vedú k hľadaniu riešení náročných pracovných situácií.

Supervízia pomáha vtedy...

- keď ste sa s klientom, alebo spolupracovníkom dostali do slepej uličky a nevíete ako z nej
- keď si hovoríte, že ste už urobili všetko, čo sa dalo
- keď začína byť na vašom pracovisku "dusno", vy, alebo váš tím sa dostáva do častých, niekedy malicherných sporov, ktoré nevedú k riešeniam
- keď riešite prípad a prajete si, aby ste ho neriešili a snažíte sa ho prenechať iným
- keď niečo, čo bolo pre vás, alebo vašu organizáciu dôležité, nevyšlo a vy hľadáte cestu, ako sa v budúcnosti niečomu podobnému vyvarovať

Supervízia je dobrovoľná! Je zmysluplné, ak má organizácia supervíziu zabudovanú do systému vzdelávania a riadenia. Dobrovoľnosť znamená, že pracovníci si majú právo vybrať a rozhodnúť sa, či im supervízor vyhovuje a či je daná forma supervízie pre ich prácu potrebná a užitočná.

O čom je možné so supervízorom hovoriť?

- Napríklad o svojom klientovi, pacientovi, spolupracovníkovi, t.j. „Ako s ním môžem pracovať (spolupracovať)?“
- O procese práce s klientom..., t.j. „Čo robím, kedy a prečo?“
- O vzťahu medzi klientom a pracovníkom, t.j. „Aký je náš vzťah a ako to vplýva na moju prácu?“
- O inštitúcii a podmienkach, kde pracujem
- O vzťahoch, ktoré sú v inštitúcii

Čo supervízia nie je?

- Supervízia nie je psychologické poradenstvo, aj keď využíva mnohé zručnosti, ktoré v psychologickom poradenstve môžeme nájsť. Supervízia je orientovaná na pracovný proces alebo na to, ako naše osobnosti a ich vedomé, alebo nevedomé časti na tento pracovný proces vplývajú
- Supervízor nie je konzultant, neradí priamo, ale najmä sa snaží podnecovať klienta k nachádzaniu svojho vlastného riešenia.

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.

Aké druhy supervízie môžete využiť?

Individuálna supervízia – so supervízorom sa stretáva jeden pracovník

- *Supervízia problémového prípadu.* Je potrebná vtedy, keď si myslíme, že nevieme, ako ďalej s klientom, cítíme sa zle a som "zaseknutí".
- *Riadiaca supervízia.* Pomôže pochopiť čo, kedy a ako môžem robiť inak pri vedení a riadení svojich spolupracovníkov. Využívajú ju vedúci pracovníci

Skupinová supervízia – so supervízorom sa stretávajú pracovníci

v skupine, prípadne celý tím

- *Prípadová supervízia v skupine.* Ide o proces v ktorom supervízor facilituje skupinu ľudí (spolupracovníkov), pracujúcu na riešení predloženého prípadu, alebo kazuistiky svojho kolegu - člena skupiny

- *Tímová supervízia.* Supervízor sprevádza pracovný tím pri riešení konkrétneho pracovného problému, alebo pri riešení rolových a vzťahových nedorozumení členov tímu
- *Supervízia organizácie.* Tu supervízor sprevádza významné osoby v organizácii (jej lídrov, manažérov, dôležité pracovné tímy, iné organizačné zložky) pri riešení konkrétnych organizačných problémov. Môže ísť o supervíziu pri implementácii zmien, pri reštrukturalizácii organizácie, pri vytváraní a zlepšovaní systémov vzdelávania pracovníkov, pri práci s organizačnou kultúrou...

Aké ďalšie špecifické druhy supervízie ďalej existujú?

- *Mentoring:* výuková, alebo výcviková supervízia pre pracovníkov, ktorí sú vo výcviku, zaúčajú sa novým veciam, alebo sú na pracovisku noví. Supervízorom je starší a skúsenejší kolega
- *Koučing:* poradenská supervízia zameraná na profesionálny rozvoj pracovníka a odstraňovanie psychologických bariér, ktoré brzdia pracovníkovi podávať primeraný pracovný výkon
- *Manažérska supervízia:* manažér riadi, usmerňuje a kontroluje činnosť pracovníka – má priamu zodpovednosť za výkon pracovníka

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.

„Ísť s priateľom po tme je lepšie ako ísť sám za svetla.“ (Helen Keller)

Kto je to supervízor?



Supervízor je profesionál s dlhodobým supervíznyim výcvikom. Supervízny výcvik je postgraduálne vzdelávanie a zvyčajne má minimálny rozsah 250 hodín. Takýto výcvik je špecifický pre rôzne konkrétne profesie - pre psychoterapeutov, psychologických poradcov, pre sociálnych pracovníkov. Ak si objednáte supervíziu, opýtajte sa supervízora, ktoré činnosti superviduje a aký má supervízny výcvik. Na Slovensku existujú v súčasnosti tri supervízne výcviky. V supervízii psychoterapie sú trénovaní psychoterapeuti, v supervízii sociálnej práce sú trénovaní sociálni pracovníci a psychológovia združení v Asociácii supervízorov a sociálnych poradcov, v supervízii psychologického poradenstva sú trénovaní psychológovia z bývalých Centier poradensko-psychologických služieb, dnes z Referátov poradensko psychologických služieb. Niektorí z týchto supervízorov ponúkajú supervízne služby aj pre iné oblasti (napríklad poradenský psychológovia pre oblasť sociálnej práce, alebo pre oblasť manažmentu apod.). Supervízor nie je omni potentný a mal by poznať svoje limity.

Podľa čoho spoznáte dobrého supervízora?

- supervízor je niekto, o kom si môžete povedať - to je človek, ktorého požiadam o pomoc, keď si sám nebudem vedieť pomôcť, keď sa mi nebude dariť, keď sa v práci "zaseknem", keď ma práca prestane baviť...
- supervízor vie uzavrieť cieľovo orientovaný supervízny kontrakt, ktorý sa snaží naplniť, ostáva však flexibilný a dokáže sa pozeráť na veci z rôznych "uhlov" pohľadu

- supervízor necháva priestor klientovi, sprevádza ho, podporuje pri nachádzaní svojich vlastných riešení, pričom však zohľadňuje etické štandardy profesie, ktorej je supervízorom
- supervízor vie aktívne počúvať, klásť vhodné otázky a vhodným spôsobom dávať spätnú väzbu
- so supervízorom by mal byť rešpektujúci, mal by vedieť vytvoriť atmosféru dôvery a akceptácie

Supervízia je podobne ako poradenstvo diskretný proces, supervízor údaje na supervízii získané nezneužíva a nadriadeným podáva správu iba ak je to súčasťou kontraktu, pričom supervidovaný o správe vie a je s ňou oboznámený.

Prečo supervízia v organizácii?

- Zlepšuje kvalitu práce
- Zlepšuje, vyjasňuje vzťahy na pracovisku
- Zefektívňuje aplikáciu naučeného v praxi – vedomostí a zručností
- Pomáha pri uvedomovaní a zmene postojov a hodnôt pracovníkov

„Aby ste mohli robiť veci inak, musíte ich inak vidieť.“ (Paul Allaire)