

Analýza problémov pri zavádzaní supervízie

Analysis of problems in the implementation of supervision

Barbora Horniak

DORKA, n.o.

Recenzent/Review: Mgr. Elena Pospíšilová

Submitted/Odoslané: 28. 11. 2021

Accepted/Prijaté: 11. 12. 2021

Abstrakt: V článku sa autorka venuje problémom, ktoré sa môžu objaviť pri zavádzaní supervízie v organizáciách. Možné problémy sú rozdelené do jednotlivých etáp v procese zavádzania supervízie.

Kľúčové slová: Etapy, Prekážky, Problémy, Supervízia, Zavádzanie.

Abstract: In the article, the author addresses the problems that may arise with implementation of supervision in organizations. Possible problems are divided into individual stages in the process of implementing supervision.

Key words: Stages, Obstacles, Problems, Supervision, Implementation.

Úvod

V tejto práci sa zaoberáme problémom, ktoré môžu vzniknúť pri zavádzaní supervízie. Proces zavádzania supervízie

sme si rozdelili na jednotlivé etapy, ktoré je nevyhnutné v tomto procese absolvovať. Pre čo najefektívnejší priebeh uskutočňovania supervízie je dôležité byť oboznámený s možnými prekážkami, ktoré sa môžu v procese vyskytnúť.

Východisková situácia

V súčasnej legislatíve vyplýva povinnosť vypracovania a uskutočňovania programu supervízie poskytovateľom vybraných sociálnych služieb a pracovníkom pre výkon sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately. Pre ostatné pomáhajúce profesie alebo služby je supervízia dobrovoľná.

Zameranie supervízie podľa Hawkinsa, Shoheta (2004):

- poskytovať pravidelne priestor, v ktorom môžu supervidovaní uvažovať o obsahu a procese svojej práce,

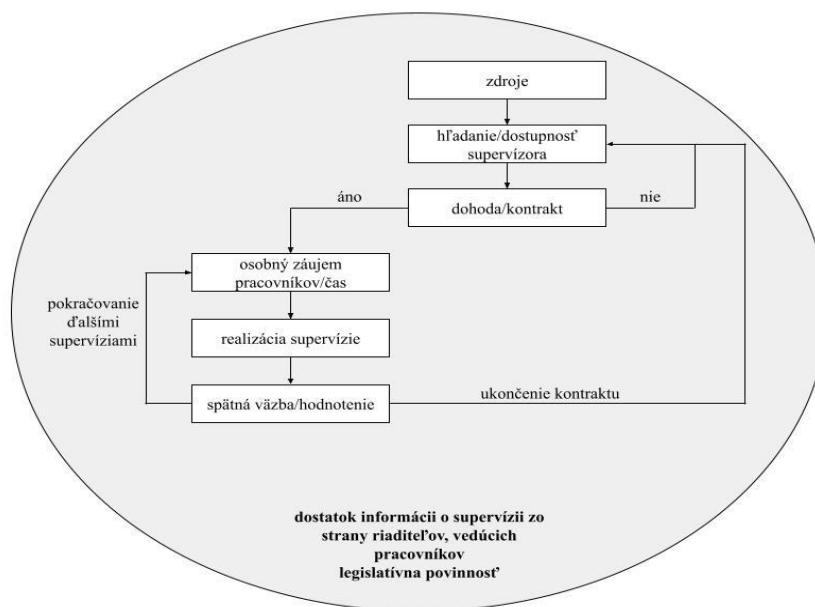
- rozvíjať porozumenie a zručnosti v práci,
- získavať informácie a inú perspektívu týkajúcu sa vlastnej práce,
- získavať spätnú väzbu o obsahu a procese,
- byť uznávaný a mať oporu ako človek a ako pracovník,
- zaistiť, aby ako človek a ako pracovník nebol jedinec nútený zbytočne niesť obťažnosti, 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 a odborné zdroje,
- byť sám aktívny, nielen reagovať,
- zaistiť kvalitu práce.

Z týchto oblastí zamerania supervízie je zrejmé, aký prínos pre pracovníkov v pomáhajúcich profesiách môže mať supervízia a akú dôležitú úlohu zohráva v

skvalitňovaní práce, ale aj v prevencii syndrómu vyhorenia u pracovníkov. Veľmi dôležitou úlohou supervízie je aj podpora pracovníkov, pocit, že na to nie sú sami a spätná väzba, ktorá môže priniesť väčší pocit sebaistoty pri výkone ich práce.

Aj napriek tomu všetkému, čo tu bolo spomenuté sa pri zavádzaní supervízie môžeme stretnúť s niekoľkými problémami. Aby sme vedeli lepšie čeliť problémom, ktoré sa môžu pri zavádzaní supervízie objaviť, potrebujeme tieto problémy poznať a pomenovať. Určili sme jednotlivé etapy, ktorými je nevyhnutné prejsť pri zavádzaní supervízie a budeme analyzovať možné problémy, ktoré v týchto etapách môžu vzniknúť. Zámerne sme zvolili rozdelenie do etáp pre lepšiu štruktúrovanosť a porozumenie prekážkam z pohľadu procesov, ktoré na seba nadväzujú. Nie je efektívne riešiť problém nájdenia si času pracovníkov pre realizáciu supervízie, ak nemám vyriešený problém so zdrojmi pre supervíziu. Pre lepšiu prehľadnosť jednotlivých etáp sme vytvorili diagram (obr. 1).

Obr. 1 Diagram etáp pri zavádzaní supervízie



Pozadie zavádzania supervízie

Aby sme mohli analyzovať problémy pri jednotlivých etapách, musíme sa najskôr pozrieť, čo stojí na samom začiatku zavádzania supervízie. Na obr. 1 je to zobrazené ako kruh, ktorý zahŕňa všetky etapy. Tento kruh znázorňuje kvantitu a kvalitu informácií, ktoré majú riaditelia alebo vedúci pracovníci o supervízii a taktiež to ako je v danej oblasti vymedzená

legislatívna povinnosť zavedenia supervízie.

Izraelová a Žilinčíková (2010) uvádzajú, že: “Manažment zariadení sociálnych služieb zväčša dostatočne nerozumie, čo je supervízia a čo môže od nej očakávať, nevie ako a kto má vytvoriť program supervízie, čo má program supervízie obsahovať”. Ako ďalej uvádzajú, výsledkom tohto môže byť nedostatočná komunikácia s ostatnými zamestnancami, ktorí sa majú supervízie

zúčastníť, vnímajú supervíziu ako plytvanie zdrojmi a preto jej dôležitosť pri tvorbe rozpočtu presúvajú na koniec, vnímajú supervíziu len ako plnenie “povinnej jazdy”, prípadne majú pocit, že supervízia je akýsi nástroj externej kontroly.

Kultúra niektorých organizácií pracovníka odrádza od toho, aby supervíziu očakávali, prípadne o ňu požiadali (Hawkins, Shohet, 2004). Podľa Oláha, Schavela. Tomku (2008) existuje neochota vedúcich pracovníkov prijať supervíziu, ako súčasť skvalitňovania profesionálnej kompetencie svojich zamestnancov.

Ak v organizácii nedochádza zo strany vedúcich pracovníkov k dostatočnému porozumeniu a uvedomovaniu si dôležitosti a potreby supervízie pre svojich zamestnancov, môže sa to odzrkadliť na kvalite, ale aj kvantite supervízie v organizácii. Z tohto dôvodu uvádzame tento aspekt na samotnom pozadí zavádzania supervízie, prirovnali by sme to k základom na ktorých môžeme stavať (uskutočňovať) supervíziu v organizácii. Oláh, Schavel, Tomka (2008) uvádzajú, že problémom môže byť aj nariadená supervízia, napr. zákonom a teda akýsi prirodzený odpor voči tomu.

Etapa: zdroje

Základným aspektom pre uskutočňovanie supervízie je dostatok

finančných zdrojov na jej realizáciu. Ak nie sú vytvorené finančné zdroje, nebude možné supervíziu uskutočňovať. Preto by mali byť vedúci zamestnanci dostatočne motivovaní k realizácii supervízie a to nielen povinnosťou vyplývajúcou zo zákona, aby tieto zdroje vytvárali a vyhľadávali.

Neprispôsobenie finančných tokov organizácie v prospech zaradenia supervízie do praxe organizácie sa odrazí v kvalite služieb, ale aj priamom dopyte po supervízii zo strany pracovníkov (Izraelová, Žilinčíková, 2010).

Hawkins, Shohet (2004) zaraďuje finančné zdroje za praktické prekážky v supervízii, ktoré si vyžadujú väčšiu aktivitu a uvažovanie v súvislostiach.

Etapa: hľadanie/dostupnosť supervízora

Ak sme už našli zdroje na supervíziu je potrebné nájsť vhodného supervízora pre organizáciu. Na to je určený Zoznam supervízorov, ktorý je možné nájsť na stránke Ministerstva práce sociálnych vecí a rodiny. Do tohto zoznamu môžu byť zapísaní supervízori, ktorí spĺňajú kvalifikačné predpoklady pre výkon supervízie.

V tejto etape môžeme naraziť na problém s nedostatkom supervízorov, ktorí by mali voľnú kapacitu pre uzavretie ďalších kontraktov.

Medzi ďalšie praktické prekážky Hawkins, Shohet (2004) poukazuje na geografickú dostupnosť. Súhlasíme, že v prípade ak ide o organizáciu, ktorá je vzdialená od väčších miest a dopravná infraštruktúra nie je dostatočná na to, aby osobná supervízia mohla prebehnúť bez väčších logistických prekážok, mohlo ísť o závažný problém pri realizácii supervízie. V súčasnosti, sme však boli pandémiou donútení vyskúšať aj iné možnosti zavedenia a realizovania supervízie. Prirodzene, ako to bolo aj v iných oblastiach sme prešli na online supervíziu. Preto, by sme geografickú dostupnosť supervízie ponechali len ako prekážky pri osobnej forme supervízie. Musíme však pripomenúť, že so zavedením online supervízie prichádzajú aj nové prekážky, s ktorými sme sa doteraz nestretli. Medzi takéto prekážky radíme nedostatočné technické vybavenie pre online supervíziu, nedostatočné internetové pripojenie, nemožnosť alebo obmedzenie realizovať niektoré supervízne techniky. Tieto prekážky by sme však zaradili do etapy realizácie supervízie.

Etapa: dohoda/kontrakt

Pri uzatváraní kontraktu medzi supervízorom a organizáciou, môže dôjsť k niekoľkým prekážkam, ako je napríklad odlišné vnímanie supervízie zo strany

vedúceho pracovníka, žiadosť vedúceho pracovníka o vykonanie kontroly a získanie informácii od supervízora, ale prekážka môže byť aj v spôsobe realizácie supervízie. Ak nedôjde k dohode a uzavretiu kontraktu medzi organizáciou a supervízorom, je potrebné vrátiť sa do etapy hľadania supervízora.

Etapa: osobný záujem pracovníka/čas

Čas, strach a odpor – to sú faktory, s ktorými je potrebné pracovať, aby sme naplnili všetky funkcie supervízie (Izraelová, Žilinčíková, 2010).

Ešte pred samotnou realizáciou supervízie môžeme naraziť na niekoľko prekážok, jednou z nich je nedostatok času. Nejde len o nájdenie si času na supervíziu, ale aj o zosúladenie času viacerých pracovníkov, ak chceme napríklad realizovať skupinovú supervíziu.

Ďalším výrazným faktorom je odpor voči zmene, ktorý môže vychádzať zo strachu z neznámeho, nedostatku informácii, dezinformácii, historických faktorov, ohrozenia kľúčových schopností a zručností, ohrozenia statusu, ohrozenia mocenských základní, nezreteľných výhod, nízkej dôvery voči organizácii, zlých vzťahov, strachu zo zlyhania, strachu vyzerat' hlúpo, neochoty experimentovať, viazanosti zvykmi, neochoty začať, silných

noriam skupiny (Plant, 1987, in Hawkins, Shohet, 2004).

Táto etapa, respektíve dôraz na poznanie prekážok o ktorých píšeme v tejto etape je kľúčové v súvislosti s tým, či dôjde aj k samotnej realizácii supervízie. Ak by sme podcenili tieto prekážky a nevenovali im svoju pozornosť a hľadanie riešenia, nemusí dôjsť k realizovaniu supervízie zo strany pracovníkov.

Etapa: realizácia supervízie

V tejto etape môže dôjsť k viacerým problémom a mnohí autori sa venujú práve pomenovaniu týchto prekážok.

Hawkins, Shohet (2004) popisujú tieto prekážky:

- Predchádzajúca skúsenosť so supervíziou - predchádzajúce skúsenosti, či už pozitívne alebo negatívne, môžu ovplyvniť súčasnú supervíziu. Zlá skúsenosť môže viesť supervidovaného k ostražitosti, ale dobrá môže viesť k porovnávaniu.
- Osobné zábrany o obranné mechanizmy - predstava toho, že je človek "pod lupou", aj keď objektívne k žiadnemu hodnoteniu nedochádza, sa môže vzťahovať k vnútornému posudzovaniu. Často sa počas supervízie uchylujeme k sebaobrane, kedy sa chránime pred

vonkajším hodnotením. Človek si rozhodne môže pripadať veľmi obnažený, keď na supervíziu prichádza s prípadmi a zisťuje, že mu uniklo niečo, čo sa v retrospektíve zdá úplne zřejmé.

- Problémy s autoritou - supervízori často nie sú chápaný ako tí, ktorými sú, niekedy im je pripisovaná príliš veľká moc, inokedy môžu byť v sebaobrane chápaní ako bezmocní. Môže sa objaviť taktiež súrodenecká rivalita vo vzťahu k tomu, kto dokáže klienta lepšie viesť, čo môže vychádzať rovnako od supervízora ako aj od supervidovaného.
- Konflikt rolí - problémy sa v supervízii môžu týkať taktiež dvojitej role, riadenia a podpory.
- Problémy s prijímaním podpory - keď človek prijíma, stáva sa potenciálne zraniteľnejší a odhaľuje svoje potreby.

Etapa: spätná väzba/hodnotenie

V tejto etape ide najmä o zhodnotenie a spätnú väzbu všetkých zúčastnených strán, teda supervízora, supervidovaných a organizácie. Môže nastať situácia, kedy sa dohodnú na ukončení kontraktu a organizácia sa vracia do etapy hľadania supervízora. Ak sú však všetky zúčastnené

strany spokojné s procesom, podmienkami a realizáciou supervízie, vraciame sa len do etapy osobného záujmu pracovníka a času.

Záver

Prekážkam v supervízií je potrebné venovať osobitnú pozornosť. Každá z prekážok, ktorá sa v procese zavádzania supervízie objaví, môže viesť k neefektívnej supervízií a v horšom prípade až k samotnému nerealizovaniu supervízneho programu v organizácií. Za najdôležitejšie pokladáme vzdelávanie a dostatočné informovanie najmä riaditeľov a vedúcich pracovníkom organizácií. Taktiež je dôležité, aby si organizácie pred zavádzaním supervízie vytvorili akúsi mapu problémov, ktoré by mohli nastať, prípadne zrealizovali SWOT analýzu, ktorá by bola primo nastavená na danú organizáciu. Poznanie možných úskalí nás môže pripraviť na hľadanie efektívnych riešení.

Zoznam bibliografických odkazov:

- [1] HAWKINS, Peter - SHOHET, Robin. 2004. Supervize v pomáhajících profesích. Praha : Portál, s. r. o., 2004. 202 s. ISBN 80-7178-715-9.
- [2] OLÁH, Michal - SCHAVEL, Milan - TOMKA, Milan. 2008. Príručka pre skvalitnenie supervízie v

detských domovoch. Bratislava : Asociácia vzdelávateľov v sociálnej práci, 2008. 35 s. ISBN 978-80-969905-0-4.

- [3] IZRAELOVÁ, Jana - ŽILINČÍKOVÁ, Dana. 2010. Postrehy zo supervízie v oblasti sociálnych služieb, sociálnoprávnej ochrany detí a v lokálnom projekte na podporu rodín (skúsenosti z Banskobystrického kraja a reflexia na vývoj na Slovensku). In PROHUMAN [online]. [cit. 2021-10-08]. Dostupné na internete: <<https://www.prohuman.sk/socialna-a-praca/postrehy-zo-supervizie-v-oblasti-socialnych-sluzieb-sociálnoprávnej-ochrany-deti>>.
- [4] Zákon o sociálnoprávnej ochrane detí a sociálnej kuratele č. 305/2005 Z. z.
- [5] Zákon o sociálnych službách č. 448/2008 Z. z.

Kontakt na autora:

Mgr. Barbora Horniak
DORKA, n.o.
Hemerikova 28, 040 23 Košice
Mlynská 280/21, 076 62 Parchovany
e-mail: horniak.barbora@gmail.com

Odborný profil autora:

Autorka článku je akdemickým vzdelaním sociálna pracovníčka, profesionálne pôsobí ako metodik v sociálnych službách krízovej intervencie s rodinami a mladými dospelými v DORKA, n.o. Autorka absolvovala 800 hodinový psychoterapeutický výcvik systemickej psychoterapie. Profesnú prax začala od roku 2013 ako sociálna pracovníčka v domove na polceste a neskôr ako vedúca tohto zariadenia.