

Supervízia ako prostriedok pre podporu tímovej práce v zariadeniach sociálnych služieb

Supervision as a means of supporting teamwork in social services facilities

Alexandra Palkovič

Centrum MEMORY, n.o.

Recenzent/Review: Mgr. Dalibor Perašín
YMCA na Slovensku

Submitted/Odoslané: 10. 01. 2022

Accepted/Prijaté: 26. 01. 2022

Abstrakt:

V príspevku sa píše o tímovej práci v organizácii sociálnych služieb a vzájomnom vplyve tímu na chod organizácie a naopak. Venujeme sa charakteristikách tímu, organizačnej kultúre a špecifikách zamestnancov sociálnych služieb. Stotožňujeme sa s predpokladom, že ak má supervízia v organizácii poskytujúcej sociálne služby pevné miesto, stáva sa stabilným nástrojom zmeny a budovania jej organizačnej kultúry.

Kľúčové slová: Tímová práca, Organizácia, Organizačná kultúra, Sociálne služby, Supervízia.

Abstract:

In the contribution, we write about teamwork in the organization of social service facilities and the mutual influence of the team on the operation of the organization and vice versa. We write about the characteristics of the team, organizational culture and the specifics of social employees in social services facilities. We agree with the assumption that if supervision has a firm place in an organization providing social services, it becomes a stable tool for change and building its organizational culture.

Keywords: Teamwork, Organization, Organizational Culture, Social Service Facility, Supervision.

Tímová práca

Kvalitná tímová práca je jedným z kľúčových parametrov dobrého fungovania tímu v sociálnych službách. Od dobrej spolupráce v tíme sa odvíja kvalita poskytovania služieb.

Len kvalitne a transparentne fungujúci tím môže spolupracovať a mať aj dobré výsledky.

Supervízia a jej procesy vedia významne skvalitniť tímovú prácu.

Vznik tímu sledujeme už v staroveku. Dôvody na jeho vznik vnímame ako historickú potrebu. Ľudia kedysi žili v skupinách, lebo pochopili, že tak je život jednoduchší a majú väčšiu šancu na prežitie. Môžeme konštatovať, že rovnako to je aj dnešnej dobe – kvalitná tímová práca vedie k úspešnej organizácii.

Existuje množstvo definícií tímu. Psychologický slovník pod pojmom tím rozumie neformálnu skupinu, ktorá je spojená úsilím dosiahnuť stanovený cieľ.

Katzenbach a Smith (in Kolajová, 2006) definuje tím ako malú skupinu ľudí, ktorí sú oddaní spoločnému účelu vzájomne sa dopĺňajú schopnosťami, venujú sa pracovným cieľom a prístupu k práci, za ktorú sú vzájomne zodpovední. Táto definícia nehovorí len o spoločnej úlohe, ale zdôrazňuje aj dopĺňanie schopností a zodpovednosť k zadanému cieľu.

Tímy zvyčajne tvoria piliere dobre fungujúcej organizácie. Je to spôsob organizácie práce, založenej na spoločnom zapojení, vzájomnej spolupráci a zodpovednosti všetkých členov tímu, pri plnení úloh za účelom dosiahnutia vytýčeného cieľa.

Z anglického prekladu slova team ho môžeme charakterizovať pomocou akronymu:

- TOGETHER - spolu
- EVERYBODY - každý
- ACHIEVES - dosiahnuť
- MORE - viac

Voľne to môžeme preložiť ako „spolu dosiahneme viac“. (Kolajová, 2006)

Prínosy tímovej práce

Práca v tíme prináša nesporné výhody.

- Zlepšenie komunikácie, informovanosti (zhora – dole, zdola – hore)
- Jednoznačné pravidlá platné pre všetkých
 - Všeobecne platné pre všetky tímy
 - Vlastné interné pravidlá tímu
- Pracovníci môžu ovplyvniť svoju variabilnú mzdu

- Zvyšuje motiváciu a umožňuje osobný rast
- Rotácia práce - zmiernenie pracovného zaťaženia a monotónnosti práce (zníženie počtu pracovných úrazov, PN)
- Zvýšenie flexibility pracovníkov
- Posilňuje medziľudské vzťahy
- Problémy sa posudzujú z viacerých hľadísk (viac odborníkov)
- Vyššia produktivita – zlepšovanie zdola (zvýšenie efektivity práce)
- Zlepšenie flexibility
- Skrátenie priebežných časov
- Zlepšenie kvality
- Zlepšenie firemnej kultúry
- Zlepšenie poriadku na pracoviskách
- Angažovanosť pracovníkov
- Zníženie nákladov
- Odkrývanie a riešenie problémov

Pre dosahovanie organizačných cieľov je práca v tímoch kľúčová.

Pri takýchto tzv. sociálnych skupinách na ich výkon a efektivitu pôsobí množstvo rôznorodých faktorov, ako napr. osobnosť jednotlivých členov tímu, štýl vedenia, skúsenosti a pod.

Kľúčovú úlohu zohráva aj manažment, pretože je zodpovedný za nastavenie pravidiel, štýlu vedenia, prácu s jednotlivými členmi tímu a ich

osobnosťami, ale aj za ich ďalší rozvoj a pod. Pre správny a efektívny manažment tímovej spolupráce je potrebné rozumieť jej princípom, pochopiť ako funguje.

Pravidelná supervízia tak môže byť jedným z aktívnych nástrojov riadenia tímovej práce.

V zariadeniach sociálnych služieb môžeme častokrát vidieť absenciu nástrojov riadenia a tak aj kvalitnej tímovej spolupráce. Je zrejme problém s nedostatkom skúsených manažérov, ale aj ešte stále personálne a finančne podvyživenými sociálnymi službami.

Vplýva to na negatívne trendy ako je frustrácia ľudí, nedostatočná kvalita práce a jej výsledkov, neefektívna spätná väzba, vyššie náklady.

Pri správnom manažmente tímovej spolupráce ako aj pravidelnej supervízii sa nedostatky môžu eliminovať a nastaviť tak vhodnejšie procesy.

Tím pracujúci v zariadení sociálnych služieb má určité špecifiká. Brigid Proctorová (1988a in Hawkins a Shohet) zastáva názor, že najužitočnejšie je vychádzať z nasledovných predpokladov.

Na pracovníkov v pomáhajúcich profesiách sa dá spoľahnúť, že:

- Chcú monitorovať vlastnú prax
- Učia sa rozvíjať kompetencie

- Reagujú na podporu a povzbudenie

Keď vychádzame z týchto predpokladov, zdá sa, že supervízna aktivita by mohla vyjsť.

Supervízia by tak mohla byť dôležitá súčasť starostlivosti o seba a umožňuje tak ostat' otvorený novému učeniu. Je tiež neoddeliteľnou súčasťou kontinuálneho vývoja pomáhajúceho a jeho odhodlania neustále sa rozvíjať.

Niekedy je však supervízia prehliadaná. Hawkins a Shohet (2004) sa domnievajú, že nedostatok supervízie môže prispievať k pocitom opotrebovanosti, rigidity a zaujímania obrannej pozície. V pomáhajúcich profesiách sa tak môžu objaviť veľmi ľahko. V krajnom prípade môže dokonca opotrebovanosť a seobebrana viesť k vyhoreniu.

Supervízia ponúka možnosť tento bludný kruh zastaviť.

Supervízia v sociálnych službách

Dôležitosť supervízie v sociálnych službách je už pomerne nesporný fakt. Považujeme ju za jadro profesionálneho rozvoja pracovníkov v sociálnych službách.

Pracovníci oceňujú jej vzdelávaciu a podpornú funkciu, pričom pri supervízii

dochádza aj k reflexii vzájomných praktických skúseností s klientami. Nie vždy je však supervízia dostatočne podnecujúca a podporujúca, často sa, nielen v literatúre, stretávame s jej výraznou administratívnou funkciou ako dôraz na plnenie štandardov v sociálnej práci.

Podľa zákona o sociálnej službách „ je poskytovateľ sociálnej služby povinný za účelom zvýšenia odbornej úrovne a kvality poskytovanej sociálnej služby vypracovať a uskutočňovať program supervízie“ (§ 9 ods. 11 zákona o sociálnych službách).

Supervíziu by mali sociálne služby vnímať ako súčasť ďalšieho vzdelávania a zvyšovania odbornej spôsobilosti zamestnancov v personálnych podmienkach kvality sociálnej služby (por. Kritérium 3.3 podmienok kvality poskytovanej sociálnej služby podľa prílohy č. 2 zákona o sociálnych službách). Dôležitosť supervízie ako nástroja zvyšovania odbornej úrovne a kvality poskytovania sociálnej služby vyjadruje osobitě Kritérium 3.4 podmienok kvality poskytovanej sociálnej služby podľa prílohy č. 2 zákona o sociálnych službách:

- Poskytovateľ sociálnej služby má vypracovaný systém supervízie poskytovania sociálnej služby,

ktorý aktívne realizuje a pravidelne hodnotí.

Supervízia je pravidelne poskytovaná na úrovni supervízie pre organizácie alebo riadiacej supervízie pre manažment a pre zamestnancov poskytovateľa sociálnej služby skupinovú formou alebo individuálnou formou.

Poskytovateľ sociálnej služby tak aktívne vytvára podmienky pre realizovanie pravidelnej supervízie na všetkých úrovniach : supervízie organizácie, riadiacej supervízie pre manažment a supervízie pre zamestnancov poskytovateľa sociálnej služby priameho kontaktu s prijímateľom sociálnej služby. Je teda zrejmé, že supervízia by mala byť integrálnou súčasťou organizačnej kultúry poskytovateľa sociálnej služby.

Ako môže supervízia posilniť tímovú spoluprácu?

Keďže tím je výrazne heterogénna skupina, je zrejmé, že nie každý člen tímu sa rovnako stotožňuje s organizačnou kultúrou a nielen s ňou. Každý člen tímu si so sebou nesie určité osobnostné predpoklady na prácu v pomáhajúcej profesii. Preto vidíme tímy, kde „to službou ľuďom žije“ a „len chodia do práce a z práce“. Svet nie je čiernobiely a rovnako ani tímy v zariadeniach. Tím

väčšinou tvoria zamestnanci v kombinácii spomenutých atribútov.

Podľa Hawkinsa a Shoheta (2004) je kultúrou organizácie to, ako sa okolo všetko robí, hodnoty a očakávania, zdieľané členmi tímu. Ďalej je to spôsob myslenia, komunikácie a interakcií, súbor hodnôt a zásad, presvedčení a postojov, ktoré tvoria všade prítomný kontext toho, čo v organizácii robíme a čo si myslíme.

Javí sa, že tento „ideálny“ stav úprimnej a v dobrom slova zmysle vyčerpávajúcej komunikácie, je vo viacerých organizáciách a zariadeniach, nedostatočne zdieľaný.

Supervízor tak môže analyzovať a následne podporiť vhodnú komunikačnú úroveň, resp. vyhodnotiť ako veľmi a dostatočne sú členovia tímu stotožnení s víziou organizácie. Konštatujeme, že sú určité prípady keď žiadne stotožnenie s kultúrou organizácie neexistuje.

Supervízor by mal citlivo hodnotiť, objektívne a nehodnotiace pomenovať organizačnú kultúru, jej znaky a jej plusy aj mínusy.

Nie je na mieste kritika, direktívne príkazy, hodnotiace vyjadrenia. Supervízor by si mal získať tím a vnímať skupinovú dynamiku.

Zaujímavý je názor, že kultúra organizácie predstavuje akési nevedomie organizácie, pretože je uložená v prežívaní toho, čo sa

odohráva. Kultúru sa teda nechápe ako niečo vykonávané, ale skôr to, čo ľudia vidia, počujú a vnímajú.

Supervízor v tímovej supervízii priebeh sedenia organizuje, uľahčuje a riadi skupinovú komunikáciu, tematicky diskutuje štruktúruje, spolu s tímom formuluje tímové ciele a podporuje spoluprácu na ich plnení, vytvára podmienky pre identifikáciu a možnosti naplnenia potrieb tímu, zabezpečuje všetkým zúčastneným priestor pre vyjadrenie. Jednou z centrálnych tém tímovej supervízie je rozvoj a budovanie tímu.

K možnostiam pôsobenia supervízie v organizácii podľa Havrdovej a Hajného et al. (2011) patria:

- posilnenie spolupráce a participácie pracovníkov poskytovanie a prijímanie spätnej väzby,
- neformálne učenie jeden od druhého,
- spracovanie emócií a vzťahov
- konštruktívne zdieľanie zodpovednosti za chyby a hľadanie východísk,
- integrácia tienistých stránok organizácie,
- spracovanie zmien,

- sprostredkovávanie medzi rôznymi kultúrami v organizácii.

Zaujalo ma vyjadrenie v práci M. Rusnákovej a L. Chlebanovej v Zborníku vedeckých štúdií (2020), kde píš, že kultúra organizácie je „neviditeľným klientom“ pre supervíziu. Supervízor by tak mal vrámci svojich profesionálnych kompetencií vedieť rozpoznať atribúty kultúry organizácie, identifikovať znaky podporujúcej či „patologickej“ kultúry a efektívne s nimi pracovať pri modelovaní žiaducich vlastností a prejavov tímu a organizačnej kultúry.

Priestor pre supervíziu vnímame aj pri tíme ako skupinovú, ale aj individuálnu. Pri hlavných funkciách hovoríme o podpornej, administratívnej a vzdelávacej.

Podľa Kadushina (in Hawkins a Shohet, 2004), sa funkcie supervízie často prelínajú a dopĺňajú. Ako príklad uvádzame niekoľko ukážok:

- Poskytovať pravidelný priestor, v ktorom môžu supervidovaní uvažovať o obsahu a procese svojej práce – vzdelávacia funkcia
- Rozvíjať porozumenie a zručnosti v práci – vzdelávacia
- Lepšie plánovať a využívať osobné aj odborné zdroje - riadiaca / podporná

- Zaistiť, aby jedinec nebol ako človek a pracovník zbytočne nútený znášať ťažkosti, problémy a projekcie sám – podporná

Je dôležité, aby sa samotní pracovníci tímu na supervíziu pripravili a aktívne sa na nej podieľali.

Záver

Supervízia je na Slovensku stále relatívne mladá disciplína. Často sa hovorí v tejto súvislosti o poradenstve. Stále viac je však vnímaná ako priamy prostriedok k zvyšovaniu kvality sociálnych služieb. Kvalita práce a organizačná kultúra tímu priamo úmerne vplýva na kvalitu poskytovanej služby. Supervízia je tak považovaná na tejto ceste za významného pomocníka. Vie pomôcť zlepšiť vzťahy pracovníkov, môže zabrániť vyhoreniu kľúčových ľudí, pomenuje procesy, definuje priestory na zlepšenie, analyzuje a vyhodnocuje prácu s klientom a v konečnom dôsledku tak zlepšuje kvalitu služieb. Supervíziu je nutné vnímať ako integrálnu súčasť učiacej sa organizácie a organizačnej kultúry.

Zoznam použitej literatúry:

HAVRDOVÁ, Zuzana, HAJNÝ, Martin, et. al. 2011. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha, FHS UK.

HAWKINS, Peter, SHOHET, Robin. 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál,

CHLEBANOVÁ, Lenka, RUSNÁKOVÁ, Markéta. *Supervízia a kultúra organizácie poskytujúcej sociálne služby v kontexte kvality služieb*, Vedecké odpovede na aktuálne otázky supervízie v sociálnej práci. Zborník vedeckých štúdií. 2020

KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha : Grada 2006.

Zákon č. 448/2008 Z.z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 445/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov.

Web.tuke.sk, dočasné učebné texty.

Kontakt na autora:

Mgr. Alexandra Palkovič

Tréner pamäti, projektový manažér

Centrum MEMORY, n.o.

e-mail: Alexandra.palkovic@gmail.com