

Predpoklady úspešnej supervízie pri riešení konfliktov na pracovisku

Successful supervision in the resolution of workplace conflicts are expected

Denisa Grúberová

Implementačná agentúra MPSVR SR

Recenzent/Review: PhDr. Janka Melišíková
RADMAT, s. r. o.

Submitted/Odoslané: 28. 09. 2022

Accepted/Prijaté: 13. 10. 2022

Abstrakt: Príspevok sa zberá problematikou konfliktov, s ktorými sa ako spoločnosť každodenne stretávame. Daná téma podrobnejšie rozoberá pracovné konflikty, spolu so zhrnutím možností riešenia konfliktov. Ako jedným z alternatívnych spôsobov riešenia konfliktov je v príspevku spomenutý a vysvetlený pojem supervízia, ktorý je v jednotlivých častiach daného príspevku analyzovaný podrobnejšie. Supervíziu vnímame ako veľmi tvorivý proces, v nepretržitom pohybe, kde ľudia majú možnosť rozvíjať svoje schopnosti, zručnosti a preto je dôležité sa témou supervízie zaoberať aj naďalej.

Kľúčové slova: konflikt, pracovný konflikt, supervízia, supervízor

Abstract: The article deals with the daily conflicts we encounter as a society. The topic

discusses labor conflicts in more detail, along with a summary of conflict resolution options. As one of the alternative ways of resolving conflicts, the term supervision is mentioned and explained in the paper, which is analyzed in more detail in the individual parts. We perceive supervision as a very creative process, in continuous movement, where people have the opportunity to develop their abilities and skills. Therefore it is essential to continue to deal with the topic of supervision.

Key words: conflict, work conflict, supervision, supervisor

Úvod

V danom príspevku sa venujeme téme konfliktov, hlavne na pracovisku a supervízii ako nástroju na riešenie konfliktov na pracovisku.

Častokrát konflikty vznikajú, ak spolu dvaja ľudia nesúhlasia a ich názory, postoje či ciele sa navzájom líšia. Stretávame sa s konfliktmi, ktoré sa prejavujú v podobe hnevu, agresie, či depresie. Stáva sa však aj opačný príklad, kedy prichádza k určitej motivácii, uspokojení a hľadaniu nových možností. Vážnosť konfliktu si uvedomujeme až v tom prípade, keď sme jeho účastníkom. A práve preto sa v danom príspevku venujeme téme konfliktov, najmä pracovným, a supervízii ako nástroju na riešenie konfliktov na pracovisku.

Ďalej sa oboznámime s definíciami konfliktu a rozdelením konfliktov. Taktiež sa oboznámime s pracovnými konfliktmi a dozvieme sa aj o základných možnostiach riešenia konfliktov.

Priblížime si supervíziu ako jednu z možností riešenia konfliktov. Dozvieme sa čo supervízia je, jej definície a taktiež zakotvenie supervízie v legislatíve. Vysvetlíme si rolu supervízora a jeho vplyv na supervidovaného.

V závere zhodnotíme vplyv supervízie na pracovisku, jej dopad na vzťahy a pracovný výkon. Supervíziu môžeme považovať za profesionálne poradenstvo pri zabezpečovaní a zvýšení kvality na pracoviskách.

Konflikt

Pojem konflikt, ako popis situácie, používame v bežnom živote často. Pod konflikt vieme zaradiť rôzne hádky, spory, nezhody, nezrovnalosti, nesúhlas. V rámci prejavu

správania človeka za prejav konfliktu môžeme považovať rôzne súperenie či súťaženie.

Slovo konflikt pochádza z latinského slova „conflictus“, a je vytvorené z dvoch častí, con- a flictus. „Flictus“ môžeme preložiť ako náraz či úder. Pokiaľ by sme daný výraz chceli vyjadriť doslovne, povedali by sme zraziť sa s niekým, alebo biť sa s niekým.

Konflikt je všade prítomný a nemali by sme ho vnímať vždy len negatívne. Fungovanie bez konfliktov, či už hovoríme vo vzťahoch vo firmách či celkovo v spoločnosti, by bolo mŕtve alebo stagnujúce, a situácie by sa nevyvíjali. Konflikt môže prispieť aj k odhaľovaniu situácii, ktoré vedú k problémom, a práve konflikt môže poukázať na potrebu niečo zmeniť či stimulovať.

Definícii konfliktu je mnoho, môžeme napríklad citovať definíciu M. Čakrta: „Konflikt je proces, v němž jedna strana vynakladá vedomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejích záměrů nebo sledování jejích záměrů.“ (Čakrt, 2000, s.11).

Adamková, 2006, s. 116 charakterizuje konflikt ako druh sociálnej interakcie, pri ktorej môže dochádzať k veľmi významnému rozdielu medzi očakávaním a reálnym stavom situácie.

Napriek tomu že, existuje niekoľko definícií konfliktov, môžeme v nich nájsť spoločné znaky a to, že ide o stret jednotlivca

s prostredím, o súbor okolností v určitom čase, a pod.

Druhy konfliktov môžeme rozdeliť podľa počtu zúčastnených, alebo podľa psychologickej charakteristiky.

Podľa počtu zúčastnených osôb hovoríme o:

- intrapersonálne konflikty – vnútorné, osobné konflikty jednej osoby,
- interpersonálne konflikty – konflikty medzi dvoma osobami (napr. dvaja kolegovia),
- skupinové konflikty – konflikty vyskytujúce sa v skupine (jeden pracovný tím),
- medziskupinové konflikty – konflikty medzi dvoma alebo viacerými skupinami ľudí (napr. dva alebo viac tímov v jednej firme, ale aj konflikty pohlaví).

Křivohlavý (2008) podľa psychologickej charakteristiky hovorí o:

- konfliktoch predstáv – pocity, vnemy, predstavy dvoch ľudí na jednu vec či situáciu sú rôzne,
- konfliktoch názorov – ľudia majú rozdielne názory, ku konfliktom názorov dochádza medzi ľuďmi s odlišným systémom hodnôt,
- konfliktoch postojov – odlišuje sa od konfliktu názorového osobným, citovým vzťahom, zvýšená citlivosť na emocionálne signály,

- konfliktoch záujmov – ide o rozdielnosť potrieb alebo záujmov dvoch ľudí v danej situácii.

Bednařík (2001) delí konflikty z hľadiska:

- Konflikt vzťahov, ktorý vzniká na základe predsudkov alebo zo skresleného vnímania inej osoby, z možnej nesympatie, ktorá môže byť vyvolaná na základe negatívnej skúsenosti, prípadne aj stereotypmi.
- Konflikt hodnôt, ktoré sú zamerané na rôznorodosť hodnotových priorít, ktoré získavame z prostredia, v ktorom sa fungujeme, môže ísť o rodinu, alebo o sociálnu skupinu, do ktorej patríme a predstavujú návyky, hodnoty, životný štýl, príklady, na správanie ľudí, alebo aký by mali byť.
- Konflikt záujmov, tu ide o prirodzenú odlišnosť ľudí v situácii, kedy sú požiadavky dvoch ľudí sú odlišné a navzájom nekompatibilné.
- Konflikt informácií, v ktorom nemáme dostatočné informácie, môžu byť neúplné, informácie prichádzajú z rozdielných zdrojov, rozdielna interpretácia informácií.
- Konflikt štruktúrny, vynucovanie pravidiel prostredníctvom neformálnej pozície v skupine, mocenským rozdelením,

hierarchickou organizáciou riadenia a je spôsobený nedorozumením svojej role, odlišným vzájomným očakávaním.

Konflikty často pôsobia na naše správanie, ako aj na psychický stav. Na všetko vplýva hlavne jeho intenzita, dĺžka a charakter. Väčšinu konfliktov vieme zvládnuť bez problémov, či iných dôsledkov. Po konfliktoch, ktorých dôsledkom môže byť duševná nerovnováha, často prichádzajú na rad rôzne poruchy ako aj choroby často vyvolávané dlhotrvajúcimi konfliktami. Jedným z následkov je frustrácia, ktorá prichádza v prípade dlhodobými či často opakujúcimi sa závažnými konfliktami. Strach a napätie z konfliktov môže taktiež podmieniť vznik neuróz. Psychické poruchy často vznikajú vtedy, keď má konflikt komplikované a časovo náročné riešenie.

Pracovné konflikty

Konflikty a napätia sú súčasťou pracovného procesu. Pracovné konflikty sú výsledkom protichodných smerov a názor. V rámci pracovného procesu nie je úplne možné vyhnúť sa konfliktom. Vznikajú na základe osobných charakteristík zamestnancov, zmenou názorov, nevhodnou organizáciou práce a najčastejšie nespravodlivým hodnotením zamestnancov.

Všade, kde ľudia spolupracujú, sa vyskytujú konflikty v rôznych formách a nie všetky sa dajú vyriešiť. Niektorým sa dá zabrániť, iné je možné úspešne usmerniť. Nie vždy sú konflikty zlé – mnohokrát otvárajú možnosti zmeny a ďalšieho rozvoja, či už sme ich priamym účastníkom alebo len spolupracovníkom, kolegom, či nadriadeným, vždy budeme opakovane stáť pred úlohou vyrovnať sa s konfliktom (Fehlau, 2003, s. 19).

Konflikty v pracovnom prostredí mávajú rozličné rozmery, vlastné obdobie trvanie, rôznu silu, pôsobnosť a dosah na vzťahy medzi kolegami. Konflikt v pracovnej skupine má psychologickú podstatu, jeho zvládnutie a riešenie podmieňujú osobné schopnosti jednotlivcov.

Pracovné konflikty zapríčiňuje rozdielny charakter osobnosti, spolupracujúce v pracovnej skupine. Napriek tomu že, si povieme že, neexistujú nekonfliktní ľudia, sú medzi nami jednotlivci, ktorí vstupujú do konfliktu ako neaktívny aktér, preto o nich hovoríme ako o nekonfliktných. V pracovnom procese je dôležité sledovať osobné charakteristiky zamestnancov, charakterizovať zamestnancov kde predpokladáme vytváranie konfliktných situácií. Je však dôležité vedieť o zamestnancoch, u ktorých predpokladáme nekonfliktné správanie a nekonfliktnú komunikáciu. V takom prípade hovoríme

o konfliktných alebo nekonfliktných typoch (Szárková, 2007).

Konfliktné typy - do tejto skupiny môžeme zaradiť zamestnancov, u ktorých prevládajú vlastnosti, vyvolávajúce konfliktné správanie a konfliktnú situáciu. Ich správanie sa prejavuje citlivosťou na svoju osobu, nie sú ochotní akceptovať názor iných kolegov, neschopnosťou empatie. Je pre nich príznačné riešiť pracovný problém s výsledkom zameraným na vlastný prospech s dosiahnutím výhody pre seba.

Nekonfliktné typy - v tomto prípade hovoríme o zamestnancoch so schopnosťou aktívneho počúvania. Charakterizuje ich tolerancia, schopnosť poskytovať spätnú väzbu, sú empatický a asertívny. Často súhlasia s každým, svoj názor nepovedia verejne. Nevstupujú do konfliktov.

Na pracovisku sa často objavujú aj konflikty medzi nadriadeným a podriadeným, ktoré často majú skrytý charakter a v tímoch vyvolávajú napätie. Vedúci pracovník by mal do tímu a pracovného prostredia vnášať pozitívnu atmosféru. Mal by mať schopnosť rozpoznať konflikt, a čo najskôr ho začať riešiť ešte v počiatočnom štádiu. Pre vedúceho pracovníka nie je jednoduché rozoberať konflikty vo vlastnom tíme, nakoľko konflikt v tímoch býva často považovaný za slabosť vedenia, alebo neschopnosť riadiť kolektív.

Ignoranciou konfliktov dochádza k zvyšovaniu napätia medzi zamestnancami. Výsledkom neriešenia konfliktov na pracovisku je zlá pracovná atmosféra, demotivujúce pracovné prostredie a možné prvopočiatky syndrómu vyhorenia.

Riešenie konfliktov

Venovať pozornosť riešeniu konfliktov znamená, že si vieme priznať, že daný konflikt existuje a, že sa netvárame ako „mŕtvy chrobák“ a nezametáme konflikt, ako sa v neformálnej komunikácii povie „pod koberec“. Možností riešenia konfliktov je niekoľko, v prvom rade hovoríme o vedomom a nevedomom riešení.

Vedomé riešenie konfliktov predstavuje to, že cieľavedomým a zámerným, naučeným spôsobom riešime konflikt, tento proces si uvedomujeme a zároveň ho riadime.

Pri nevedomom riešení konfliktov ide o obranné správanie či konanie, je to spontánna reakcia, ktorá nie je pod našou kontrolou, a preto si ho často ani neuvedomujeme. Je súčasťou nášho správania, konania a prežívania situácií.

Existujú aj **autoritatívne spôsoby** riešenia konfliktov, kde jedna zo strán používa svoju silu tak, aby získala pre seba čo najviac, často na úkor druhej strany. Takéto riešenia často stavajú zúčastnené strany do nepriateľských pozícií. V daných prípadoch sa stáva, že

rozhodnutie tretej strany ako autority, je neuspokojivé pre obe zúčastnené strany. V takejto situácii ide už o riešenie sporov súdnou cestou formou súdneho konania.

Prostredníctvom **alternatívnych spôsobov** riešenia konfliktov je dôležitá ochota riešiť spor na oboch zúčastnených stranách. Do riešenia sporu sa účastníci zapoja dobrovoľne, sami si vyberú spôsob riešenia konfliktu, ako aj osobu, ktorá dané riešenie zabezpečí. Riešenie konfliktu závisí na vôli a dohovore oboch strán, ktorému sa dobrovoľne podriaďujú. Jedná sa o diskretný proces, v rámci ktorého obe strany nezverejňujú informácie. Práve pre diskretnosť sa často ako spôsob riešenia vyberá alternatívne riešenie.

Medzi najznámejšie alternatívne spôsoby riešenia konfliktov zaradujeme vyjednávanie, zmierovanie, mediáciu a facilitáciu.

Supervízia ako jedna z možností riešenia konfliktov

Supervíziu môžeme taktiež považovať ako alternatívne riešenie konfliktov. Práve pravidelnosť supervízie napomáha aktívnemu riešeniu konfliktov.

Pojem supervízia má v praxi viaceré významy. Pri jeho analýze zistíme, že „super“ v latinčine znamená nadpriemernosť, prehnanosť do kvantity, ako aj kvality a druhá časť slova „vícia“ v latinčine znamená vidina, zjavenie, prelud, zjav, tvár, poverčivé videnie do

budúcnosti, básnická predstavivosť. V anglicko-slovenskom slovníku sa uvádza, že slovo „supervision“ v angličtine znamená dohľad, dozor, dozerat' na, kontrola, riadenie, vedenie, inšpekcia (Schavel, 2005).

Supervíziu chápeme ako formu vzdelávania, zameranú na rozvoj profesionálnych zručností a kompetencií, kde je kladený dôraz na mobilizáciu vlastných schopností. Daná forma vzdelávania v podstate prebieha počas celého života.

Supervízia sa v súčasnosti stala samostatnou profesionálnou činnosťou. Je to dynamický proces učenia sa, postavený na vzájomnej interakcii, kedy sa obidve strany učia a rastú zároveň. Supervíziu môžeme označiť ako druh poradenstva v ktorom vedenie a učenie prebieha naraz. Supervidovaný hľadá vlastné riešenie problému pod odborným vedením supervízora. Supervízia je metóda kontinuálneho zvyšovania profesionálnej kompetencie jednotlivca, vedie pracovníka k samostatnému vykonávaniu profesie, chráni klienta pred nekompetentnými a jatrogenizujúcimi intervenciami a súčasne chráni status profesie.

Je účinnou prevenciou pred syndrómom vyhorenia, ale účinne pomáha aj odstraňovať tento syndróm. Supervízia pomáha supervidovanému získavať výhľad do situácie, respektíve nový pohľad na situáciu. Je to spoločné hľadanie riešenia problému

(supervidovaný spolu so supervízorom). Riešenie je výsledkom spoločného pátrania a objavovania. Supervízia, aj keď nie je terapiou, má „ako každý dobrý ľudský vzťah“ liečebný účinok. Supervízia je vzťah, v ktorom sa sprevádza, lieči aj učí zároveň. Učenie však neprebíha ako v škole (nejedná sa o žiadne mentorovanie, poučovanie), ale odohráva sa priamo v terapeutickej praxi, spravidla pomocou analógových prostriedkov (Vavrečková, 2004).

Európska asociácia definuje supervíziu :

- ako poradenskú metódu pomocou ktorej osoby, tímy, skupiny a organizácie kvalifikujú svoju profesionálnu aktivitu, poprípade úspešnosť,
- ako postup prostredníctvom ktorého supervízory pracujú na riešení problémov danej osoby, tímu, skupiny a organizácie, ktoré sú prítomné v profesionálnych situáciách a postupoch,
- ako model pre učebné procesy,
- ako teoretické chápanie, ktoré zabezpečuje zhodnotenie faktorov, súvisiacich s uplatňovaním a potvrdzovaním profesionálnej komunikácie (Schavel, Tomka, 2010, s. 10-11).

Supervízia sa najviac využíva v oblasti sociálnych služieb, čo je upravené aj

legislatívne. Zatiaľ síce nemá oporu v oblasti školstva a zdravotníctva, ale v poslednom období začína byť využívaná už aj v týchto oblastiach. Legislatívna úprava supervízie je v súčasnosti upravená v zákone č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a o sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, ako aj v zákone č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov. Povinnosť poskytovateľom zabezpečovať supervíziu pre zamestnancov v sociálnych službách je ukotvená aj v príloha 2 zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov,

Zákon č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a o sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov v § 93 ods. 8 ukladá povinnosť vypracovať program supervízie. Program supervízie na účely sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately môžu vykonávať len fyzické osoby, ktoré skončili odbornú akreditovanú prípravu supervízora v oblasti sociálnej práce alebo poradenskej práce (Schavel, Tomka, 2010).

V § 9, ods. 11 zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení

zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov je uvedené: Poskytovateľ sociálnej služby je povinný na účel zvýšenia odbornej úrovne a kvality poskytovanej sociálnej služby vypracovať a uskutočňovať program supervízie. Toto ustanovenie sa nevzťahuje na sociálne služby uvedené v § 32a, §32b, §42 až 47, § 56 a § 58 až 60.

Povinnosť poskytovateľom zabezpečovať supervíziu pre zamestnancov v sociálnych službách je ukotvená aj v príloha 2 zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov, ako jedna z podmienok kvality poskytovanej sociálnej služby v oblasti personálnych podmienok, a to kritérium 3.4 Systém supervízie u poskytovateľa sociálnych služieb.

Medzi hlavné ciele supervízie môžeme zaradiť:

- overenie správnosti postupov pri práci,
- rozširovanie možností iných postupov pri práci,
- upravovanie neefektívnych postupov,
- učenie sa a zbieranie skúseností.

Supervízia plní viacero funkcií, jednou z nich je vzdelávacia funkcia, ktorá sa sústreďuje na rozvoj profesionality supervidovaného. Okrem iného podporuje jeho

odborný rast, informuje, vzdeláva v nových prístupoch a metódach, zoznamuje s možnosťami prevencie syndrómu vyhorenia. Jej cieľom je rozvoj odbornosti. Potom je to podporná funkcia, zameraná na pracovníka, jeho aktuálne pocity, jeho seba hodnotenie, sebareflexie. Cieľom je dobré zvládanie profesijných nárokov. Okrem nich hovoríme aj o riadiacej funkcii, zameranej na výkon pracovníka. Tu supervízia sleduje a zabezpečuje uvedomenie a dodržiavanie cieľov. Je nápomocná pri stanovení priorít, kompetencií, pomáha sledovať efektivitu práce. Cieľom je pochopenie profesijných hodnôt.

Supervízia býva vedená rôznymi spôsobmi, dotýka sa rozdielnych situácií a má rôzne usporiadanie. Alternatívy by mali byť dopredu navrhnuté, prediskutované a dohodnuté v kontrakte, rozdielne sú totiž sledované ciele a výsledky.

Supervízia sa odlišuje podľa predmetu, obsahu či zameraním. V tom prípade hovoríme o prípadovej, alebo podpornej alebo vzdelávacej supervízii. Prípadová je zameraná na riešenie zložitých prípadov, hľadanie stratégie riešenie, iného postupu práce, diskusiu o možnostiach a zdrojoch. Podporná supervízia sa zameriava pracovníka, jeho aktuálne pocity, sebahodnotenie, sebareflexia, reflexia práce s klientom, akú radosť alebo smútok mu práca prináša. Cieľom vzdelávacej

supervízie je nové poznanie, uplatnenie teórie v praxi, rozvoj profesionality supervidovaného.

Supervízia môže byť pravidelná alebo nepravidelná, Pravidelná, napr. ako súčasť výcviku alebo podľa supervízneho programu inštitúcie. Príležitostná, krízová najčastejšie v prípade akútnej potreby - pomoc s ťažkým prípadom alebo v prípade akútnej potreby pracoviska.

Podľa počtu supervidovaných a spôsobu uskutočňovania hovoríme o supervízií individuálnej, skupinovej alebo tímovej (Matoušek a kol., 2003).

Individuálna supervízia, znamená štruktúrovaný kontakt supervízora s jedným supervidovaným. Má za účel reflexiu a podporu profesionálneho fungovania pracovníka s cieľom jeho ďalšieho rozvoja (Matoušek a kol., 2003).

V skupinovej supervízii ide o štruktúrovaný proces, ktorý dáva účastníkom supervízie, možnosť diskutovať v skupine o svojej práci, o svojich skutočných aktuálnych pocitoch a vzťahoch, ktoré prežívajú pri svojej práci. Cieľom je profesionálny rozvoj jednotlivcov v kontexte skupiny (Matoušek a kol., 2003).

O tímovej supervízii hovoríme keď, supervízna skupina zahŕňa všetkých členov tímu bez ohľadu na pozíciu, potreby, zdroje a zodpovednosti. Je zameraná predovšetkým na prácu tímu ako celku a jeho efektivitu,

popríklad na prácu celej organizácie (Matoušek a kol., 2003).

Supervízorom by mal rozhodne byť človek, ktorý disponuje s vysokou mierou empatie, prejavuje úctu, je flexibilný, prejavuje pri supervízii záujem a jej otvorenosti. Správny supervízor by mal mať dostatok skúseností a poznatkov a vo svojich prejavoch je konkrétny (Oláh, 2004).

Jeho činnosť musí byť primeraná. Supervízor vie stanoviť konkrétne ciele a použiť techniky spätnej väzby v interakciách počas supervízie. Supervízor musí byť v jednej osobe dobrým učiteľom i dobrým poradcom. Správny supervízor si váži svojich supervidovaných ako osobnosť, je citlivý k individuálnym rozdielom (etnicita, rasa, pohlavie) supervidovaných. Medzi pracovné zručnosti supervízora patrí obsiahly výcvik a bohaté skúsenosti v práci s klientom, ktoré mu pomohli získať širšiu perspektívu v odbore. Osobnosť supervízora sa naďalej rozvíja pomocou vzdelávania, sebahodnotenia, spätnej väzby od supervidovaných, kolegov, iných supervízorov a klientov (Schavel, Tomka, 2010).

Supervízor vytvára vzťah, ktorý podporuje dôveru a sebavedomie supervidovaného, ale zároveň umožňuje vyhovujúcu samostatnosť a vytváranie vlastného úsudku supervidovaného. Zabezpečuje systémové postupy a konštruktívnu spätnú väzbu pre

pracovníkov ich vzťahu k organizácii a k praxi, udržiava rovnováhu medzi potrebou stability organizácie s potrebou zmeny a je pripravený obhajovať platné zmeny.

Dôležitou kompetenciou supervízora je schopnosť dojednať so supervidovanými kontrakt. Má prehľad čo aktuálne prebieha vo vzťahu k supervidovaným. Používa metódy odvíjajúce sa z teoretických východísk, svojho vzdelania, profesie a profesionálnej praxe, typu výcviku. V plnej miere záleží aj na jeho osobnostných vlastnostiach, najmä na tvorivosti, svetonázorovej orientácii a celkovom prehľade.

Jednou z prvoradých úloh supervízora je pomôcť supervidovaným rozvíjať nové stratégie riešenia a sledovať, či vo vzťahu k praktickým požiadavkám sú racionálne a reálne

Záver

Supervízia či už tímová, skupinová alebo aj individuálna vie byť využívaná ako alternatívny spôsob riešenia konfliktov na pracovisku. Práve supervízia môže otvoriť priestor na diskusiu. Pri aktívnom počúvaní a rešpektovaní názorov členov tímu alebo skupiny, sa konflikt vie rozumne vyriešiť. Zároveň aj pri individuálnej supervízii, kde účastník za pomoci supervízora získa iný pohľad na situáciu.

Základom supervízie je vytvorenie bezpečného prostredia pre všetkých účastníkov.

Je dôležité aby sa všetci účastníci zúčastňovali supervízie dobrovoľne, boli otvorení a ochotní prijať aj názor iných kolegov.

V rámci supervíznych stretnutí je dôležité zamerať sa na kultúru organizácie, na vzťahy na pracovisku, či už medzi zamestnancami navzájom, ale aj medzi zamestnancami a vedením. Konflikt sa nevyrieši hneď na prvom supervíznom stretnutí. Je dôležité aby sa stretnutia uskutočňovali až do vyriešenia konfliktu, alebo až do vtedy, kým sa riešenie nenájde. Cieľom by malo byť poskytnutie priestoru pre objasnenie tých vzťahov, ktoré môžu brániť efektívnej práci s kolegami, vzájomnej spolupráci a ďalšiemu rozvoju. Dôležité je pravidlo „neuškodiť“, inak by sme narušili rovnováhu.

Potreba supervízie nám vyplýva na základe stereotypov pri práci. Je nápomocná pri vyhľadávaní alternatívnych riešení, zároveň je prevenciou a možnosťou ako skvalitniť prácu (Oláh, Schavel, Ondrušová, 2008).

Zoznam bibliografických odkazov

- [1] ADAMKOVÁ, H. 2006. Organizačné správanie. Bratislava: Ekonóm, 2006. 170 s. ISBN 80-225-2140-X.
- [2] BEDNAŘIK, A. 2001. Riešenie konfliktov. 1. vyd. Bratislava: PDCS. 201 s. ISBN 80-968095-4-7.
- [3] ČAKRT, Michal. 2000. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Vyd. 1. Praha:

- Management Press. 181 s. ISBN 80-85943-81-6.
- [4] FEHLAU, E. 2003. Konflikty v práci. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 112 s. ISBN 80-247-0533-8.
- [5] HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. at al., 2008. Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén. 213 s. ISBN 978-80-7262-532-1.
- [6] KOPŘIVA, K., 2011. Lidský vztah jako součást profese. 6.vyd. Praha: Portál, 2011 152 s. ISBN 978-80-7367-922-4.
- [7] KŘIVOHLAVÝ, J. 2008. Konflikty mezi lidmi. Praha : Portál, 2008. 189 s. ISBN 978-80-7367-407-6.
- [8] MATOUŠEK, O. a kol. 2003. Metódy a řízení sociální práce. Praha: Portál, 2003. 384 s. ISBN 80-7178-548-2.
- [9] OLÁH, M. 2004. Supervízia v sociálnej práci. 1. vydanie. Prešov 2004, ISBN 80-8068-307-7.
- [10] OLÁH, M. – SCHAVEL, M. – ONDRUŠOVÁ, Z. 2008. Úvod do štúdia a dejín sociálnej práce. 2. vyd. Bratislava : VŠZaSP, 2008. 64 s. ISBN 80-969449-6-7.
- [11] PLAMÍNEK, J. 2012. Řešení problému a rozhodování. Praha : Grada Publishing, 2012. 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9.
- [12] RUČKOVÁ, G- - OLÁH, M. – KOTRADYOVÁ, K. – HORVÁTHOVÁ, B. 2021. Supervízia pre prax. Bratislava: Akadémia humanitných a medzikulturálnych štúdií Edith Steinovej, n.o., 2021. ISBN 978-80-973898-8-8.
- [13] SCHAVEL, M. 2005. Niektoré osobitosti sociálneho poradenstva a supervízie v sociálnej práci [online]. [citované 2005-29-6]. Dostupné na: < <http://casopis-zsfju.zsf.jcu.cz/kontakt/administrace/clankyfile/20120321140720401438.pdf>.
- [14] SCHAVEL, M. - TOMKA, M. 2010. Základy supervízie a supervízia v praktickej výučbe v sociálnej práci. Bratislava : VŠZaSP sv. Alžbety, 2010. 193 s. ISBN 978-80-89271-87-0.
- [15] SZÁRKOVÁ, M. 2007. Psychológia pre manažerov a podnikateľov. Bratislava : SPRINT, 2007. 95 – 123 s. ISBN 80-89085-77-6.
- [16] VASKA, L. 2012. Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov. 1. vyd. Bratislava : IRIS – Vydavateľstvo a tlač, s. r. o., 2012. 176 s. ISBN 978-80-89238-70-5.
- [17] VAVREČKOVÁ, V. 2004. Supervízia ako možný spôsob zlepšovania kvality života sociálnych pracovníkov. In: *Kvalita života a rovnosť príležitostí - z aspektu vzdelávania dospelých a sociálnej práce*. 2004, Prešov : Filozofická fakulta Prešovskej univerzity. 755 s. ISBN 80-8068-425-1.
- [18] ZÁKON NR SR č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom

podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov.

- [19] ZÁKON NR SR č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.
-

Kontakt na autora:

Denisa Grúberová, Mgr.
Implementačná agentúra MPSVR SR
Nevádzova 5, Bratislava
sídl. Rimava 1069/36
e-mail: denigrubebrova@gmail.com

Odborný profil autora:

Autorka v sociálnych službách začala pracovať v roku 1994, po ukončení pomaturitného štúdia sociálno-právna činnosť v Dolnom Kubíne, a to v tom čase v Ústave sociálnych služieb pre ženy vo Veľkom Blhu, ktorý bol neskôr premenovaný na Domov sociálnych služieb. Popri zamestnaní si v roku 1999 začala dopĺňať svoju kvalifikáciu štúdiom na Univerzite Mateja Bela v Banskej Bystrici v štúdiom odbore sociálna práca, ktoré ukončila v roku 2002 štátnou skúškou. Od roku 2003 do roku 2007 pracovala ako personalistka v štátnej správe v Leteckom úrade v Bratislave. Počas tohto obdobia úspešne absolvovala magisterské štúdium sociálnej práce na Vysokej škole sv. Alžbety v Bratislave. Od roku 2012 pracovala na pracovnej pozícii riaditeľka v Detskom

domove v Holíči. V tom čase si rozšírila svoju odbornú kvalifikáciu o doplnujúce pedagogické štúdium na Európskom polytechnickom inštitúte v Kunoviciach. Od roku 2019 pracuje v Implementačnej agentúre ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny v Bratislave, v súčasnosti na pozícii garantka odborných aktivít v národnom projekte Kvalita sociálnych služieb.