

„Identitet struke”

7. kongres s međunarodnim sudjelovanjem

Varaždin, 26. -28.03.2008.

Autor: Marina Robotić

Stručno vođenje zaposlenika kao dio aktivnosti voditelja
unutrašnje stručno vođenje/promjene u načinu vođenja/ supervizija

Promjene u društvu i nova saznanja u struci nužno dovode do toga da se način rada u ustanovama mijenja i prilagođava novim profesionalnim i društvenim izazovima. Dobro funkcioniranje ovisi o kvalitetnom i profesionalno odrađenom poslu svih onih koji su uključeni u taj proces. Promjene su najučinkovitije kad su sustavne, provedene iznutra i vođene konkretnim potrebama.

Jedan od načina podizanja kvalitete rada svakog zaposlenika, ali i ustanove u cjelini je dobro izabran voditelj/voditelji koji će voditi brigu o organizaciji rada, provedbi programa i stručnom usavršavanju u svrhu osobnog i profesionalnog razvoja zaposlenika. Za to voditelj treba biti dobro educiran, imati sposobnosti i vještine dobre komunikacije, poznavati timski rad, struku i posjedovati određena ekspertna znanja potrebna za provedbu programa za koje je odgovoran.

Zaposlenici i voditelji moraju funkcionirati kao dobro usklađeni mehanizam. Voditelji imaju mogućnost odmah reagirati u onim situacijama za koje procjene da je potrebno pružiti pomoć zaposleniku. To omogućuje da reakcije budu pravovremene i ako je to potrebno kontinuirane. Na taj način one će odgovarati trenutnim potrebama i biti učinkovite. Svoj rad mogu usmjeriti na jednu osobu ili grupu, a edukaciju i pomoć mogu oblikovati prema individualnim potrebama svakog zaposlenika. Voditelj ne treba pružati gotova rješenja već poticati njihove sposobnosti i aktivirati postojeće resurse kako bi sami došli do rješenja i tako povećali svoju profesionalnu kompetenciju.

Za dobar i kvalitetan rad u kojem se brinemo za čovjeka, a ne samo za kvalitetu i učinkovitost rada potrebna je supervizija - kako za ravnatelje, voditelje, članove timova, tako i za sve zaposlenike. Promjene koje postizemo imat će učinak ne samo na kvalitetniji rad u ustanovi već i na bolje funkcioniranje sustava.

Coaching employees as part of the team leader activity

Internal coaching / changes in way of leading / supervision

Changes in society and new expertise knowledge lead to permanent changes and adaptations to new social and professional challenges. Good functionality depends of the quality and professionalism of all participant of the working process. Changes in the process are most efficient when they are systematic, deployed inside and guided by practical needs.

One of the ways to increase level of work quality for each employee and whole organization is supervision. Supervisor can coach the employee to achieve his/hers personal development. Such coaching can be done from inside of an organization - by one of the trained employees like team leader. For that job one must be well educated, have good communication skills, good knowledge of team work and expert knowledge for part of the working process under his/hers responsibility.

Employees and coaches must act as well synchronized mechanisms. Advantage of internal coach is that coach does adequate and continuous changes and for that reason he/she is efficient. Coaches can their efforts aim to the one individual or to a group, but their work can

be shaped according each individual needs. Coach does not suggest solutions, but coach encourage each employee to activate his/hers existing resources to achieve his own solutions and increase his/hers professional competence.

If we care about employees in working process supervision is necessary as for management as for the other employees. Changes which coaches can achieve have impact on the quality of work in organization and for better functioning of system.

UVOD

Stalne društvene promjene utjecale su na način funkcioniranja ustanova kao i na način njihova vođenja. S demokratskim načinom vođenja nije se lako nositi. Takav odnos donosi prednosti, ali i zamke. Kolektiv djeluje kao živi organizam koji se često mijenja. Naizgled dobri međuljudski odnosi mogu biti u trenu narušeni, isto tako odnosi s korisnicima i njihovim roditeljima. Profesionalan i učinkovit odnos traži udruživanje snaga svih zainteresiranih u ovom odnosu.

Uočene nedostatke potrebno je mijenjati. Najučinkovitije su promjene inicirane iznutra vođene stvarnim potrebama i željama zaposlenika i korisnika. Često u korijenu problema je loša organizacija posla koja generira nezadovoljstvo obavljenim poslom, osjećajem kaosa i nemoći što stvara dodatni stres. Dobra i jasna komunikacija s voditeljima mogla bi pomoći da nezadovoljstvo zamijene aktivnom ulogom u donošenju i provedbi potrebnih promjena.

ULOGA VODITELJA

Jedan od načina podizanja kvalitete rada svakog zaposlenika, ali i ustanove u cjelini je dobro izabran jedan ili više voditelja - ovisno o veličini ustanove. Voditelji su oni koji povezuju upravljačku strukturu sa zaposlenicima. Provode odluke ravnatelja u praksu, koordiniraju organizaciju rada po vertikali i horizontali, stručni rad s korisnicima i njihovim roditeljima.

Te višestruke uloge ponekad je teško uskladiti zbog niza otegotnih okolnosti. Za to voditelj treba biti dobro educiran, imati sposobnosti i vještine dobre komunikacije, poznavati timski rad, struku i posjedovati određena ekspertna znanja potrebna za provedbu programa za koje je odgovoran.

Jedna od uloga voditelja može biti da, u onoj mjeri u kojoj mu dozvoljavaju njegovi kapaciteti, svojim znanjem i sposobnostima pomogne u stručnom usavršavanju zaposlenika u svrhu osobnog i profesionalnog razvoja. Dodatnim angažiranje vanjskih resursa za područja koja ne može pokriti ili zbog nedostatka vremena ili organizacijskih ograničenja upotpunit će potrebna područja i sadržaje koji su se pokazali ključnim za dobro funkcioniranje ili za podizanje profesionalne kompetencije.

CILJEVI DOBROG VOĐENJA

Svakodnevno se susrećemo s nizom problema koji rezultiraju:

- stalnim osjećajem nezadovoljstva i neuspjeha
- emocionalnom iscrpljenošću
- sagorijevanjem na poslu

- nezadovoljstvom funkcioniranja sustava
- nerealnim očekivanjima roditelja
- stalnoj medijskoj izloženosti

Cilj nam je:

- Održati kvalitetu stručnog rada.
- Poticati stalno usavršavanje, ali i omogućiti da se i ono realizira.
- Njegovati timski rad.
- Profesionalni odnos - prema korisnicima i roditeljima, prema radu i među kolegama.
- Partnerski odnos s roditeljima.
- Osnaživanje svakog zaposlenika.
- Redovna supervizija.

U radnom okruženju potrebno je:

- Imati dobru i otvorenu međusobnu komunikaciju.
- Podržavajući okruženje (od strane kolega i nadređenih).
- Osjećati se djelom kolektiva.
- Imati osjećaj zadovoljstva obavljenim poslom.
- Dobiti priznanje nakon dobro odrađenog posla (nagrada i motivaciju za dalje).

Utopija ili stvarnost? Neki elementi već postoje više ili manje u raznim kombinacijama u našim ustanovama. Treba postaviti ciljeve koji bi doveli do željenog - profesionalno i stručno obavljen posao, zadovoljan i ispunjen stručni radnik, zadovoljni korisnici i njihovi roditelji.

UNUTRAŠNJE STRUČNO VOĐENJE

Voditelji imaju mogućnost odmah reagirati u onim situacijama za koje procjene da je potrebno pružiti pomoć zaposleniku. To omogućuje da reakcije budu pravovremene i ako je to potrebno kontinuirane. Na taj način one će odgovarati trenutnim potrebama i biti učinkovite.

Voditelj u konkretnim situacijama može raditi s jednom osobom ili grupom. Ponekad će rad biti usmjerena na:

- **Organizaciju rada** (provedbu postojeće organizacije rada ili prijedlozi za poboljšanje). Pokazali su se učinkoviti tjedni sastanci na kojima su prisutni svi zaposlenici. Na njima se informiraju o novim događanjima, dogovaraju rasporede i strategije rada. Dobro i pravovremeno informiranje može spriječiti niz nesporazuma i omogućuje bolje i učinkovitije djelovanje kao i usklađivanje zajedničkih kriterija u radu. Mogu se uvesti i dnevni kratki sastanci - brifing (ovisi o vrsti posla kojeg obavljaju) koji pomažu učinkovitosti donošenja odluka važnih za provedbu već dogovorene organizacije rada u okviru dnevnog rasporeda.
- **Donošenje i provođenje donesenih odluka.** Bitno je da se sve odluke Stručnih vijeća, Stručnih timova ili odluke donesene na radnim sastancima provedu (poštujući okolnosti u kojima se provode i poštuju od strane svih zaposlenika). Dosljednost i struktura u radu daju sigurnost korisnicima, njihovim roditeljima, ali i zaposlenicima. To bi nam omogućili protokoli, kojih je našoj djelatnosti mali broj, pa ih je potrebno napraviti koristeći iskustva teorije i prakse. Oni bi usmjeravali na oblike i metode postupanja, omogućavali predvidivost akcije i njihove posljedice te pružali stručno uporište za profesionalno djelovanje.

- ***Sadržaj rada***

Sadržaje rada dogovaramo na nivou godišnjih, mjesečnih, tjednih planova i dnevne realizacije. Sadržaji rada mogu se preispitati, mijenjati i dorađivati ovisno o potrebama korisnika u skladu sa strukom. Voditelj može s zaposlenikom prodiskutirati sadržaj, tražiti dodatna objašnjenja ili tražiti pomoć u vidu konzultacije, savjetovanje ili edukaciju iz određenog područja. Moguće je zaposlenika uputiti na kolegu koji će svojim stručnim znanjem pomoći da dođe do određenih promjena ili saznanja o načinu provođenja konkretnih sadržaja rada.

- ***Razrađivanje strategije rješavanja problema***

Svaki problem može se riješiti na više načina. Važno je proučiti sve strategije njegovog rješavanja. Za ustanovu je važno da bez obzira na moguće različite strategije svi stručni djelatnici imaju jednaki cilj, usuglašene stavove (moralne, etičke) bez obzira na način kako rješavaju probleme.

Strategije rješavanja određenih problema mogu se raditi i na superviziji.

Strategija se može razrađivati pojedinačno, s grupom (timom) ili cijelim odjelom. Važno je uvažavanje tuđeg mišljenje, ravnopravnost u diskusiji, preuzimanje odgovornosti za provođenje određenih akcija, slijediti protokol o postupanju u slučaju da se ne može naći rješenje unutar postojećih resursa (ako ga nema izraditi interni protokol o postupanju) koji svi moraju slijediti.

Ponekad je potrebno da ukoliko ne dođe do konsenzusa voditelj donese konačnu odluku i rasporedi dužnosti.

- ***Izrada plana djelovanja***

Na osnovu strategije radi se plan djelovanja koji podrazumijeva redosljed postupka, aktivnosti, način provođenja, evaluaciju (i samoevaluaciju). Rezervni plan.

- ***Pomoć u provedbi ciljeva*** - konkretna pomoć u provedbi, konzultacija, savjetovanje.

- ***Pomoć u stjecanju vještina*** potrebnih za rješavanje konkretnog zadatka.

Ponekad su nam potrebne vještine koje do sada nismo trebali, imali prilike koristiti ili nismo imali prilike savladati. Ukoliko voditelj ima usvojene određene vještine potrebne u radu može poučiti zaposlenika, ako ne upućuje ga na kolegu ili šalje na dodatnu edukaciju.

- ***Rad s roditeljima***

Stalna suradnja s roditeljima može rezultirati boljim rezultatima i kvalitetnijim radom s korisnicima. U ovom procesu roditelji su partneri pa je dobro da roditelji budu informirani kroz dodatne edukacije te osnaženi kroz grupe za podršku.

- ***Individualni ili grupni rad s korisnicima.***

Realizira se kroz individualne razgovore s korisnicima prema potrebi ili prema planu dogovorenom na Stručnom timu. Grupni rad s korisnicima može se provoditi u cilju edukacije (npr. rada na računalu, emocionalnih odnosa između spolova i sl.), grupa za samozastupanje ili različite interesne grupe.

I među zaposlenicima ovakav oblik rada treba pronaći svoje mjesto. Takav način rada traži stalni profesionalni angažman i preuzimanje odgovornosti. Voditelj treba poticati da zaposlenici sami dođu do rješenja i posao obave samostalno i kompetentno.

STRUČNO USAVRŠAVANJE UNUTAR KOLEKTIVA

Jedna od aktivnosti voditelja može biti i dodatna edukacija zaposlenika - ako mu dopuste ostale radne obaveze i ukoliko ima određena znanja i edukacije iz traženih područja.

Teme koje su se pokazale važne:

- komunikacija
- kako se nositi s problemima i strategija svladavanja problema
- teške emocije
- stres i savladavanje stresnih situacija
- strategije rješavanja problema i međusobna suradnja
- nošenje s autoritetom
- kako i na koji način raditi u timu

Sve je više priznata činjenica da je u radu veoma važna *supervizija*. Kako onima u direktnom radu tako i voditeljima i ravnateljima. Ona može biti individualna, grupna ili timska. Naročito značajnu ulogu ovdje može imati timska supervizija, jer je rad u timu u ustanovama čest. Zaposlenik može biti uključen u nekoliko raznih timova i to u različitim ulogama. Ima više vrsta timske supervizije. Prema Kerstingu i Krapholu (1994). prema usmjernosti postoje tri vrste timske supervizije:

- Timska supervizija usmjerna na analizu primjera/slučajeva iz prakse toga tima.
- Dinamska iskustvena supervizija usmjerna na osvjetljavanje i analizu procesa u timu s namjerom pojašnjenja komunikacija, postavljanja granica i razrješavanja sukoba - usmjerava se na veću učinkovitost, kvalitetniji rad i bolje ozračje u timu.
- Treća vrsta timske supervizije - organizacijska supervizija stavlja naglasak na reflektiranje utjecaja ustanove na rad tima, odnosa između tima i šire socijalne okoline, analizu pojedinih uloga u timu, osvjetljavanje pozicija moći, usklađenost subjektivnog i institucijskog razumijevanj uloga i radnih zadataka.

ZAKLJUČAK

Zajednički svakodnevni život i rad danosi zadovoljstvo, ali i niz teškoća i konflikata. Voditelj ima težak zadatak da vodi brigu o organizaciji rada, stručnoj provedbi plana i programa, brigu o međuljudskim odnosima, odnosima s roditeljima, ali i svojim nadređenima. On je važna karika za dobro funkcioniranje ustanove pa je i rukovoditelju iznimno stalo do izbor ove osobe bude adekvatan.

Ovo pomalo „utopistička“ vizija rada voditelja u nekoj se mjeri ostvarila u našoj ustanovi. Ulažu se daljnji naponi za unepređenjem svih segmenata rada. Takav način rada zahtjeva velike i stalne napore svih zaposlenih kako bi se mogao ostvariti cilj da svako od nas zaposlenih dođe na posao bez stresa i sa zadovoljstvom.