

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Markéta Černá

Supervize organizace jako nástroj řízení rozvoje a změny

Diplomová práce

Vedoucí práce: PhDr. Zuzana Havrdová, CSc.

Praha 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v depozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 21. 6. 2010

Bc. Markéta Černá

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat vedoucí práce PhDr. Zuzaně Havrdové, CSc., a všem organizacím, které se zúčastnily výzkumného šetření. Dále chci poděkovat mým kolegům – studentům, Mgr. Martě Doležalové, Bc. Jakobovi Kabíčkovi a Bc. Renatě Tumlířové, za inspiraci a podporu.

Obsah

ÚVOD	7
1. VYMEZENÍ PROBLEMATIKY	9
2. VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ O SUPERVIZI ORGANIZACE	14
2.1. KVANTITATIVNÍ ČÁST VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	14
2.1.1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
2.1.2. METODA VÝBĚRU VZORKU	15
2.1.3. ZPŮSOBY SBĚRU DAT	17
2.1.4. ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT	17
2.1.5. VÝSTUPY DOTAZNÍKU PRO MANAŽERY ORGANIZACÍ	18
2.1.6. VÝSTUPY DOTAZNÍKU AWLS A MBI-GS	22
2.2. KVALITATIVNÍ ČÁST VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	38
2.2.1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	38
2.2.2. METODA VÝBĚRU VZORKU	39
2.2.3. ZPŮSOB SBĚRU DAT	39
2.2.4. ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT	39
2.2.5. VÝSTUPY Z ROZHOVORŮ S MANAŽERY ORGANIZACÍ.....	39
2.2.6. ŠEST PODOB SUPERVIZE ORGANIZACE	44
2.3. SHRNU TÍ	46
3. TEORIE SUPERVIZE ORGANIZACE	48
3.1. JAK DEFINOVAT SUPERVIZI ORGANIZACE?	48
3.2. JAKÉ JSOU SPOLEČNÉ A ROZDÍLNÉ ZNAKY JEDNOTLIVÝCH SUPERVIZNÍCH PROCESŮ, JEŽ JE MOŽNÉ NAZVAT SUPERVIZÍ ORGANIZACE?.....	49
3.3. JAKÝ JE VZTAH ETAPY ŽIVOTNÍHO CYKLU ORGANIZACE A ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE ZAMĚŘENÉ PŘÍMO NA NI?.....	61
3.4. JAKÝ VZTAH MÁ SUPERVIZE ORGANIZACE KE KULTUŘE ORGANIZACE, RESP. KE KULTUŘE ŘÍZENÍ V ORGANIZACI?	63
3.5. PŘÍSPÍVÁ SUPERVIZE ORGANIZACE K IMPLEMENTACI ZMĚN A K ROZVOJI ORGANIZACÍ?	64
3.6. JAK LZE SUPERVIZI ORGANIZACE VYUŽÍT V ŘÍZENÍ ORGANIZACE?....	67
3.7. SHRNU TÍ	70
4. VZTAH SUPERVIZE ORGANIZACE K ŘÍZENÍ ROZVOJE A ZMĚNY	71
4.1. VSTUPNÍ PŘEDPOKLADY	71
4.2. ŘÍZENÍ ROZVOJE A ZMĚNY V ORGANIZACI.....	72

4.2.1. VZTAH ŘÍZENÍ ROZVOJE A ZMĚNY A ŘÍZENÍ KVALITY V ORGANIZACÍCH POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY SOCIÁLNÍ PREVENCE	76
4.2.2. FORMY ŘÍZENÍ ROZVOJE A ZMĚNY V ORGANIZACÍCH POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY SOCIÁLNÍ PREVENCE.....	79
4.2.3. FÁZE ŘÍZENÍ ROZVOJE A ZMĚNY V ORGANIZACÍCH POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY SOCIÁLNÍ PREVENCE A JEJICH NÁSTROJE	86
4.2.4. KDE SE V ŘÍZENÍ ROZVOJE A ZMĚNY V ORGANIZACÍCH POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY SOCIÁLNÍ PREVENCE NACHÁZÍ MÍSTO SUPERVIZE ORGANIZACE?	91
4.3. SHRUTÍ.....	93
5. ZÁVĚR	95
LITERATURA.....	97
SEZNAM OBRÁZKŮ	102
SEZNAM GRAFŮ	102
SEZNAM TABULEK.....	102
PŘÍLOHY	103

ABSTRAKT

Diplomová práce se na základě výzkumného šetření o podobách *supervize organizace*, v sedmi organizacích poskytujících služby sociální prevence, pokouší tento druh supervize definovat a zobecnit některé jeho znaky. Data o supervizi organizace byla získána dotazníkovým šetřením a rozhovory s manažery organizací. V rámci výzkumného šetření byla dalším dotazníkovým šetřením zkoumána kultura zúčastněných organizací a hledán možný vztah mezi realizací supervize organizace a úrovní kultury organizací. Empirická a teoretická část diplomové práce směřuje k závěrečné diskusi o supervizi organizace jako nástroji řízení rozvoje a změny v organizacích.

Masters thesis based on extensive research on different forms of supervision organizations in seven organizations providing social services to prevent, try to define this type of supervision and generalize some of his characters. Data on supervision in the organization was obtained by questionnaire survey and interviews with managers of the organization. As part of the research was further investigated by questionnaire survey of participating organizations, culture and searched for possible relationship between the implementation the supervision organization and levels of organizational culture. Empirical and theoretical part of this thesis is directed to the final discussion on supervision in the organization as an instrument of management development and change in organizations.

KLÍČOVÁ SLOVA

supervize organizace, organizační kultura, reflexe organizační kultury, řízení rozvoje a změny, strategické řízení, projektové řízení, koučink, nástroje ve fázích změny

KEY WORDS

supervision organizations, culture of organization, reflection organization culture, development and chase management, strategic management, project management, coaching, tools in phases changes

ÚVOD

Téma diplomové práce vzniklo na základě mé osobní zkušenosti s procesem supervize týmu vedení organizace, ve které pracuji, a také z vlastních zkušeností z praxe řízení neziskové organizace, jejímž cílem je poskytovat sociální služby pro osoby ohrožené sociálním vyloučením. Tato osobní zkušenost mě vybízela k detailnějšímu zkoumání vztahů a souvislostí mezi řízením organizace a supervizí týmu manažerů. Pro účely této práce chápu supervizi organizace jako supervizi týmu manažerů organizace, v souladu s pojetím M. Carolla (Caroll in Caroll, Tholstrupová, 2001).

Záměrem práce je tedy alespoň zčásti popsat a přiblížit fenomén supervize organizace, jakožto v ČR relativně nové formy supervizního procesu, ve vztahu k řízení organizací, a především k řízení rozvoje a změn v nich. Pokusíme se odpovědět na to, jestli supervize organizace tak jak ve skutečnosti probíhá, je součástí řízení rozvoje a změny, případně za jakých podmínek ano a za jakých nikoli. Také se pokusíme porovnat supervizi organizace s jinými procesy a nástroji řízení rozvoje a změny.

Řízení rozvoje a změny v organizacích, jež zřizují a poskytují služby sociální prevence, se od účinnosti zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách může odvíjet od povinnosti naplňovat Standardy kvality sociálních služeb. Pro implementaci a naplnění některých standardů sociálních služeb, které jsou definovány zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů, a prováděcím předpisem č. 505/2006 Sb. k zákonu o sociálních službách, je nutné organizaci jako celek sledovat a hodnotit její fungování, diagnostikovat ji. Těmito standardy jsou míněny: definice poslání a cílů organizace a zajištění srozumitelného zveřejnění uživatelům jejich služeb, zajištění srozumitelné struktury organizačních jednotek, zajištění efektivního toku informací v organizaci, zajištění zpětné vazby o poskytování služeb k vedení, zajištění vhodného materiálně technického zázemí apod. (MPSV ČR, Standardy kvality sociálních služeb, 2002).

Řízení rozvoje a změny má přispívat k trvalému zlepšování kvality služeb. Typickým znakem systému řízení kvality je jeho trvalý a nekončící průběh. Systém řízení kvality může být také systémem řízení rozvoje a změny – organizace, která zřizuje a poskytuje služby sociální prevence, musí dle platných předpisů neustále reflektovat svoji pozici vůči veřejnosti, odborné veřejnosti, donorům a uživatelům služeb. Musí se

přizpůsobovat neustálým změnám sociálního kontextu, které navozují také změny v organizaci, a naopak.

Diplomová práce si klade za cíl přiblížit podobu procesu *supervize organizace* v organizacích zřizujících a poskytujících služby sociální prevence dle zákona o sociálních službách, konkrétně nízkoprahová zařízení pro děti a mládež (§ 62), terénní programy (§ 69), kontaktní centra (§ 59) apod.

V úvodní části práce bude vymezena základní problematika supervize organizace. Na základě poznatků z výzkumného šetření a mé osobní zkušenosti je dále uvedeno 7 podob *supervize organizace*, které vytvářejí vstup do části popisující výzkumné šetření. Důvodem zařazení analytické části diplomové práce před teoretický souhrn poznatků o supervizi organizace je potřeba předestřít čtenáři práce nejdříve obraz praktické realizace tohoto typu supervizního procesu, ze kterého lze usuzovat na obecné závěry o supervizi organizace. Následně je supervize organizace popsána pomocí výstupů z praxe, výzkumného šetření a teoretických poznatků a srovnána s jinými procesy a nástroji řízení rozvoje a změny. V těchto kapitolách se pokusíme zodpovědět otázky, jež vyvstávají z praxe supervize organizace. V závěru práce je na základě tohoto porovnání usuzováno, jestli je supervize organizace legitimní součástí řízení rozvoje a změny, či se jedná o nezávislý paralelní proces.

1. VYMEZENÍ PROBLEMATIKY

Obsahem této kapitoly je úvod do teorie problematiky a vymezení obsahu pojmu *supervize organizace*.

Supervize organizace je v rámci českého kontextu relativně nově se rozvíjející formou supervizního procesu. Dle zjištění autorky práce tuto formu supervize definuje v ČR jen zlomek autorů. Výjimku tvoří např. Z. Havrdová, která popisuje *supervizi organizace* jako proces zaměřený na meta úroveň: „Supervize organizace se zaměřuje na hledění na fungování.“ (Havrdová, 2000, str. 35). Jiná situace panuje v zemích, kde se supervize jako obor rozvíjí od začátku 20. stol.

S pojmem *supervize organizace* se autorka práce setkala v rámci rešerše českých i zahraničních webových stránek, např. na stránkách Vzdělávacího a tréninkového institutu Hermés (Matuška, 2008), na webových stránkách českých supervizorů I. Veltrubské (Veltrubská, 2007) a M. Hajného (Hajný, 2004), na stránkách Authenticity Consulting, LLC (<http://www.authenticityconsulting.com/>), Institute of Healthcare Management (<http://www.ihm.org.uk/home>) a The International Child and Youth Care Network (<http://www.cyc-net.org/opening.html>). Klíčovými slovy pro vyhledávání stránek byly pojmy: supervize organizace, supervision organization, supervision management, supervision leadership.

V praxi supervize organizace se dnes můžeme setkat s konkrétními supervizními procesy, jejichž ohniskem je fungování organizace, její kultura, způsob jejího řízení a dosahování jejích cílů. Sami pracovníci organizací, ve kterých takto pojaté supervize běží, je nazývají různorodě, např. supervize týmu vedení, supervize vedení, supervize řízení, individuální supervize ředitele apod. (viz kapitola Výstupy z výzkumného šetření). Pokud nahlédnu mou vlastní zkušenost se supervizí organizace, mohu ji definovat jako jasně vymezené setkávání supervizantů se supervizorem za účelem reflexe kontextu organizace a aspektů, které jej ovlivňují (způsob řízení, role manažerů na různých úrovních řízení, kultura, vztahy v organizaci, strategie apod.).

Vstupní hypotézy výzkumného šetření, zjišťující pro účely této práce data o supervizi organizace, předpokládají, že *supervize organizace* je v organizacích realizována a má vztah k řízení rozvoje a změn. Proto lze předpokládat, že se v různých organizacích od

sebe mohou odlišovat jednotlivé podoby supervizních procesů, zároveň však mohou mít velmi podobný účel a cílení. Předpoklad je vztažen k organizacím poskytujícím služby sociální prevence, sdruženým v členské profesní organizaci. Z důvodu odlišení jednotlivých supervizních procesů je vždy nutné prozkoumat jejich kontext dříve, než je možné je explicitně pojmenovávat. Proto i pojem *supervize organizace* je v teoretickém vymezení problematiky této diplomové práce stanoven pouze jako pracovní pojem s očekáváním, že výzkumné šetření částečně odhalí jiná názvosloví pro tentýž proces, a/nebo odhalí rozdíly mezi konkrétními supervizními procesy a vztáhne tyto rozdíly také k jejich pojmenování.

Vhodnou cestou k vymezení pracovního pole supervize organizace může být srovnání s jinými pracovními poli supervize. Druh supervize vždy úzce souvisí s účelem, pro který je realizována. „Předmětem (i subjektem) je vždy konkrétní odborník (odborníci) a jeho (jejich) odborná činnost v konkrétním kontextu. Východiskem je sdílená živá zkušenost. Smyslem a cílem jeho (jejich) supervize je, aby byl schopen (byli schopni) svou činnost dělat co nejlépe.“ (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, str. 40). Je supervize organizace odlišná od supervize jednotlivců a týmů, nebo skupin?

Z. Havrdová uvádí model rovin supervize dle úrovně zaměření procesu. Odlišuje úroveň přímé práce s uživatelem služby (úroveň A), od úrovně nazírání na tuto činnost (úroveň B) a úrovně nazírání na nazírání (úroveň C). Na úroveň B patří supervize jednotlivců, skupin a týmů. Do úrovně C se řadí supervize supervize a také díky této úrovni může existovat supervize řízení, resp. supervize organizace (tamtéž, str. 40).

Společným znakem všech druhů supervizí je jejich obecný účel, a tím je zlepšování vlastní praxe na základě reflektování způsobů, jakými je realizována. V uspořádání se supervize organizace může podobat supervizi týmu, protože se pravděpodobně jedná o supervizi týmu manažerů. Může být zřejmě podobná i individuální supervizi, a to v situaci, kdy ji podstupuje pouze vrcholový manažer organizace.

V dalších znacích se supervize organizace bude spíše od jiných druhů supervize odlišovat. Jedná se o specifický účel, jenž se vždy odvíjí od konkrétního kontextu supervize, zaměření témat a nastavení supervize v kontraktu. Můžeme uvažovat, že specifickým účelem supervize organizace může být nahlížení na organizaci jako celek, či na způsoby jejího řízení, nebo také na vztahy v týmu manažerů či v organizaci. Právě

vztahová a emoční stránka je jedním z témat, které informanti výzkumné části uvádějí jako nejčastěji zastoupené (viz následující kapitola práce o výzkumném šetření). To považujeme za zásadní rozdíl oproti supervizi případové nebo týmové, protože ty by měly být především zaměřeny na nahlížení způsobů práce s uživatelem služby, potažmo na ty týmové aspekty, které mohou práci s uživatelem služby ovlivnit. Také předpokládáme, že supervize organizace bude aktivita plánovaná, spíše formálněji nastavená, s jasnými cíli a indikátory, jež budou umožňovat evaluaci celého procesu.

Na své cestě k náhledu na organizaci může supervize organizace využívat poznatků jednotlivců či týmů. Na rozdíl od týmové a individuální případové supervize, jež často vychází z přímé práce s uživatelem služby, a hledá odpovědi na obecnou otázku: »Jak vlastně děláme práci konkrétně s tímto člověkem?«, jde supervize organizace jinou cestou. Od náhledu na organizaci »Jak u nás věci fungují?«, směřuje k náhledu na změnu v organizaci a její kultuře, jež může pozitivně ovlivňovat přímou práci s cílovými skupinami organizace, nebo může omezit negativní organizační vlivy (Carroll in Carroll, Holloway, 1999, str. 148 – 149).

Na tomto místě je vhodné odlišit supervizi organizace od *manažerské supervize*. I v českém prostředí se postupně etabluje obsah a význam tohoto pojmu, jak ho vymezují P. Hawkins a R. Shohet. Pojem je využíván pro pojmenování supervizního procesu, jehož účastníky jsou nadřízený jako supervizor a podřízený jako supervizant (Hawkins, Shohet, 2004, str. 62). Toto pojetí může podpořit zavedená supervizní praxe *manažerské supervize* v České diakonii bratrské, kde pod tímto názvem realizují „... konkrétní strukturovaný manažerský postup, užívaný v celé organizaci ...“ (Sociální práce 4/2007, str. 4).

Předmětem i subjektem supervize organizace mohou být pracovníci, kteří organizaci vedou (na nejvyšší a střední úrovni) a směřují k dobré praxi v rámci služeb sociální prevence a zároveň k hladkému chodu celé organizace. Předpokládáme, že smyslem a cílem této supervize je zlepšovat schopnost těchto pracovníků vést a směřovat organizaci tak, aby kvalita jí poskytovaných služeb byla co nejvyšší, uživatelé služeb dostávali to, co poslání služeb deklaruje, a aby také personál, který služby realizuje, cítil uspokojení z práce a byl minimalizován výskyt syndromu vyhoření či jiných negativních dopadů pomáhajících profesí.

Supervize organizace pravděpodobně není svým účelem a obsahem přímo zacílena k jednomu týmu (provozní jednotce), či k jednotlivci - pracovníkovi, ale směřuje především k organizaci jako celku. „Účelem supervize zaměřené na organizaci ... je určit meze, strukturu a fungování organizace a vyladit pravidla řízení tak, aby poskytla pracovníkům jistotu ohledně jejich pracovní role v rámci srozumitelného a průhledného pracovního kontextu.“ (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, str. 54).

Mezi teoretiky supervize panuje shoda v pohledu na základní účel supervize. Tím je profesionální rozvoj pracovníka a kontinuální rozšiřování jeho dovedností a upevňování dobré praxe. Shoda však nepanuje v názoru, do jaké míry je supervize přímým nástrojem řízení, a to především v otázce, do jaké míry může být supervize bezpečným prostorem za předpokladu, že její obsahy je nutné vnášet do řízení organizace jako celku (Matoušek, 2003, str. 352). Tato úvaha může popisovat jeden z klíčových aspektů, kterým se supervize organizace může odlišovat od jiných druhů supervize.

Jaký byl vývoj *supervize organizace*? Jedním z faktorů, které mohly k rozvoji supervize organizace přispět, je forma výkonu velké části pomáhajících profesí. Většina pomáhajících profesionálů se sdružovala a sdružuje v konkrétních organizacích, v nichž v rámci pracovního poměru vykonává svou činnost. Postupné zvědomění této skutečnosti přineslo možnost reflektovat kontext, ve kterém se odehrává kontakt mezi pracovníkem a uživatelem produktu či služby. Dalším faktorem rozvoje supervize organizace může být také postupné oddělování tzv. manažerské supervize od supervize externí. Témata, která se na počátku vývoje supervize řešila v rámci interní manažerské supervize, pravděpodobně zčásti přešla do externí supervize organizace. Důvodem pro tento pohyb může být fakt, že vrcholoví manažeři mají možnost vzájemné intervize, ale již nemají možnost dostat supervizi manažerskou, a proto je pro ně vhodné, aby svá témata sdíleli v rámci externí supervize. Tuto skutečnost můžeme spíše předpokládat v kontinentální Evropě, než v anglosaských státech s širokou tradicí manažerské supervize (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, str. 35).

S vývojem managementu firem a organizací a s rostoucím důrazem na týmovou spolupráci, se zvyšovala potřeba nahlížet nejen okolnosti a souvislosti přímé intervence s uživateli produktů či služeb, ale také aspekty, které mohou přímou práci ovlivňovat nepřímo či implicitně. Zároveň se rozšiřují poznatky o důsledcích interakce mezi

prostředím organizace a pracovníky, např. poznatky sociální psychologie o dynamice skupin (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 169). Z tohoto důvodu se vyvíjejí nové druhy supervize, jež reagují na měnící se potřeby pracovníků a jejich týmů. Jedním z podstatných kontextů (nejen supervizních) se stává prostor firmy či organizace. Postupem času se tedy supervize orientuje také na témata, která vyvstávají z kontextu organizace, a řeší je pracovníci, kteří jsou za chod organizace odpovědní. Takto vzniká specifická forma supervize organizace (Carroll in Carroll, Holloway, 2001, str. 69).

Zajímavé je, že o problematice supervize organizace prozatím publikují příspěvky spíše zahraniční odborníci. Z autorů, jež se tomuto tématu přímo věnují, lze jmenovat P. Hawkinse a R. Shoheta (2004), kteří hovoří o vlivu kultury organizace na realizaci supervize a o vlivu supervize na organizační kontext, a dále M. Carrola (2001), jenž se jako poradce a supervizor přímo zaměřuje na supervizi organizací. Z českých odborníků je to Z. Havrdová (1999, 2008), která se věnuje kontextu organizace jako legitimnímu prostoru pro supervizní témata, a M. Kinkor (2007), jenž se ve své supervizní praxi přímo supervizi organizace poskytuje. Ostatní odborníci se supervizi organizace věnují spíše okrajově, a jejich hlavním zaměřením je především obecná teorie supervize (např. T. Scott a Ch. Payne (1994), S. Page a V. Wosketová (2002)).

Supervize organizace tedy vychází z rozšiřujících se potřeb pracovníků a systémů, ve kterých pracují. Rozvoj a profesionalizace organizací, a způsobu jejich řízení, vyžaduje nástroje, jejichž pomocí lze reflektovat organizační procesy. „Stejně jako jednotlivci, tak i organizace, nutně potřebují supervizi. Naše organizace (ať už vzdělávací, zdravotnické, obchodní či náboženské) potřebují v mnoha směrech pomoc daleko více, než jednotlivci.“ (Carroll in Carroll, Tholstrupová, 2001, str. 67). Jak tvrdí M. Carrol, nejlepším způsobem jak pomoci organizacím je realizace supervize, protože supervizoři mají specifické široké spektrum dovedností, kompetencí, znalostí a zkušeností (Carroll in Carroll, Tholstrupová, 2001, str. 68). Lze souhlasně s ním předpokládat, že supervize organizace může být důležitou součástí chodu organizace, resp. jejího řízení a rozvoje?

2. VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ O SUPERVIZI ORGANIZACE

V této kapitole bude popsáno výzkumné šetření o supervizi organizace a to na základě mé osobní zkušenosti s tímto typem supervizního procesu a zkušeností sdělených manažery zúčastněných organizací. Jednalo se o smíšený typ výzkumného šetření, protože použitá metodika sběru dat využila metody kvantitativní i kvalitativní analýzy (Hendl, 2005, str. 60). Kapitola je členěna na část zaměřenou na kvantitativní šetření realizovaných pomocí dotazníkových šetření, jichž se účastnili manažeři a pracovníci organizací, a na část o kvalitativním šetření, které bylo provedeno s manažery organizací. V podkapitolách jsou popsána teoretická východiska výzkumného šetření, metody výběru vzorku, způsoby sběru dat a jejich zpracování, výsledky jednotlivých šetření, komentáře a případné interpretace. Místo teoretických definic je uveden popis šesti podob supervize organizace. Závěr kapitoly tvoří otázky o supervizi organizace, které z celého šetření vyplynuly, a na něž se pokusíme odpovídat v další kapitole práce.

2.1. KVANTITATIVNÍ ČÁST VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

2.1.1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Pro vstup do kvantitativní části výzkumného šetření byly využity informace o supervizi organizace shrnuté v kapitole 1. Vymezení problematiky. Na základě těchto údajů byly vytvořeny vstupní hypotézy. Kvantitativní část výzkumného šetření diplomové práce vychází z několika vstupních hypotéz.

Vstupní hypotézy byly stanoveny takto:

Supervize organizace je určitou součástí řízení rozvoje a změny v organizacích a organizace ji implementují. První vstupní hypotéza předpokládala přítomnost procesu, který lze nazvat supervizí organizace, v zúčastněných organizacích, a existenci jeho vztahu k řízení rozvoje a změny.

Supervize organizace je vůči ostatním nástrojům řízení rozvoje a změny vymezena především jako organizovaná příležitost k reflexi organizačního / projektového / chování a kultury, jejímž cílem je realizace nadhledu nad silnými a slabými/ problémovými stránkami organizačního / projektového / chování a kultury. Druhá vstupní hypotéza předpokládala, že účel, cíle a obsah supervize organizace jsou v zúčastněných organizacích zaměřeny na

reflexi chování a kultury a k získání náhledu na procesy a jevy, které ovlivňují celkový organizační kontext.

2.1.2. METODA VÝBĚRU VZORKU

Vzorek respondentů pro kvantitativní část výzkumného šetření byl konstruován následujícím způsobem.

Jako subjekty účastníci se výzkumného šetření byly osloveny organizace poskytující služby sociální prevence, a to především služby nízkoprahové. Konkrétně byly osloveny organizace, které jsou evidovány Českou asociací streetwork jako členové, a tvoří tedy členskou základnu této zastřešující profesní organizace (www.streetwork.cz).

Z jakého důvodu byly zvoleny právě organizace, které jsou členy České asociace streetwork? Česká asociace streetwork (dále jen ČAS) je dobrovolnou, profesní nestátní neziskovou organizací (občanským sdružením), jež zastupuje fyzické i právnické osoby působící v oblasti nízkoprahových sociálních služeb dle typologie sociálních služeb podle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Specificky zastupuje sociální služby dle § 69 terénní programy, dle § 62 nízkoprahová zařízení pro děti a mládež a dle § 59 kontaktní centra (Zákon 108/2006 Sb. o sociálních službách, 2007). ČAS klade důraz na realizaci odborné externí supervize v nízkoprahových sociálních službách a od roku 2000 pracuje na vlastním systému vzdělávání supervizorů a kritériích poskytování supervize (http://www.streetwork.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=126&site=cas).

Členem ČAS se podle stanov asociace, Hlavy III, článku 5., může stát každá právnická osoba, jež poskytuje nízkoprahové sociální služby, a to na základě úspěšného hodnocení kvality služby auditem ČAS, či jiného úspěšného hodnocení kvality služeb, které je uznáváno Správní radou ČAS (http://www.streetwork.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=124&site=ca)

Předpokladem pro výběrem vzorku organizací z členské základny ČAS byla na jedné straně záruka skutečnosti, že asociace podporuje realizaci kvalitní supervize v organizacích, a na straně druhé garance asociace za kvalitu služeb členských organizací, a z této garance plynoucí zaměření organizací na vlastní rozvoj a implementaci potřebných změn.

Na webu ČAS je umístěn seznam členů včetně kontaktů a odkazů na jejich webové stránky. Pomocí těchto kontaktů bylo vyzváno celkem 20 organizací, které jsou poskytovatelem několika služeb sociální prevence (nejčastěji v kombinaci terénní programy, kontaktní centra, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež). Výzkumný vzorek byl konstruován na základě podobnosti organizací v poslání, cílech a cílových skupinách přímé práce.

Na výzvu odpovědělo celkem sedm organizací, které byly ochotny vstoupit do výzkumného šetření. Všechny zapojené organizace byly nestátní neziskové organizace. Dle právní typologie šlo o čtyři občanská sdružení, jednu obecně prospěšnou společnost a dvě církevní právnické osoby. Při uskutečnění výzkumného šetření hráli klíčovou roli manažeři těchto organizací z důvodu předávání největšího množství dat o podobě supervize organizace. Tyto osoby mohly zároveň vytvářet ve výzkumném šetření zkresení, např. tím, že se jednalo o aktivní, „pro supervizní“ manažery¹, kteří o své organizace a své lidi pečují.

Dotazníky pro manažery organizací zodpovědělo sedm respondentů (n = 7), z toho bylo 6 mužů a 1 žena. Průměrná délka působení manažera – respondenta v organizaci byla 7 let a dle pracovních pozic odpovídali 4 ředitelé, 1 výkonný ředitel, 1 ředitel pobočky a 1 ekonom. Každý z respondentů zastupoval jinou organizaci.

Dotazníkového šetření The Areas of Worklife Survey se zúčastnilo celkem sedm organizací, které poskytují služby sociální prevence, a jejich pracovníci na různých úrovních. Vzorek respondentů byl n = 64. V tomto vzorku bylo 38 žen a 26 mužů. Vzorek tvořilo 24 pracovníků v sociálních službách a 40 sociálních pracovníků. Z organizace č. 1 se šetření zúčastnilo celkem 16 pracovníků (25 % vzorku), z organizace č. 2 celkem 7 pracovníků (11 % vzorku), z organizace č. 3 celkem 4 pracovníci (6 % vzorku), z organizace č. 4 celkem 10 pracovníků (16 % vzorku), z organizace č. 5 celkem 4 pracovníci (6 % vzorku), z organizace č. 6 celkem 5 pracovníků (8 % vzorku) a z organizace č. 7 celkem 18 pracovníků (28 % vzorku). Věkový průměr respondentů byl 30 let.

¹ Pojmem „pro supervizní“ manažer je myšlen pracovník vedení organizace, pro něhož je přítomnost supervize v organizaci nezbytná a žádoucí.

2.1.3. ZPŮSOBY SBĚRU DAT

Data pro kvantitativní část výzkumného šetření byla data sbírána dvěma metodami.

Byly použity dva dotazníky. **První dotazník** byl vytvořen specificky pro účely výzkumného šetření v rámci této diplomové práce a určen pro manažery organizací. Jednalo se o krátký dotazník o pěti otázkách, jež zjišťovaly přítomnost supervize organizace v oslovených subjektech. (Hendl, 2007). **Druhý typ dotazníku** byl směřován k manažerům organizací a k pracovníkům organizací na všech úrovních (vyšší management, střední management, pracovníci v přímé práci se zájemci a uživateli služeb organizací). Jedná se o standardizovaný dotazník mapující kulturu organizací z hlediska hodnocení šesti pracovních oblastí, tzv. Area of Working Life Survey (AWLS, Leiter, Maslachová, 2007), kombinovaný s dotazníkem Maslach Burnout Inventory – General Survey (Maslachová, 1981)².

Realizace dotazníkového šetření za pomoci dvou typů dotazníků byla zvolena z důvodu vytvoření prostoru pro porovnání výsledků obou dotazníků. Vytvořením tohoto prostoru byl sledován případný vztah mezi realizací supervize organizace a kulturou řízení organizací.

Plné znění dotazníku pro manažery organizací je uvedeno v kapitole Přílohy. Plné znění dotazníku AWLS a MBI-GS nebylo možno uvést z důvodu autorských práv M. Leitera a Ch. Maslachové.

2.1.4. ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT

Data sebraná v dotazníkových šetřeních byla zpracována pomocí základních statistických ukazatelů. Výsledky kvantitativní části výzkumného šetření jsou popsány pomocí tabulek, grafů, jejich komentářů a interpretací.

Dotazník AWLS a MBI-GS zobrazuje zkušenosti pracovníků s řízením organizací, a zároveň zjišťuje individuální symptomy syndromu vyhoření pomocí tří škál. Na základě dat z dotazníků bylo vyvozováno, zda realizace supervize organizace může ovlivňovat kulturu organizací, resp. kulturu jejich řízení.

² Tyto dotazníky využívá katedra Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích FHS UK Praha k dlouhodobým výzkumům na základě souhlasu autorů.

Výsledky dotazníku AWLS a MBI-GS byly porovnávány mezi zúčastněnými organizacemi. Pro tento účel byly zúčastněné organizace označeny čísly 1 až 7. U organizací s čísly 1, 2, 4, 5, 6 probíhá pravidelný supervizní proces, který je možné nazvat supervizí organizace, u organizace s číslem 3 takový proces neprobíhá a u organizace s číslem 4 probíhají setkání centrálního vedení organizace s vedením poboček jednou za rok.

Celkový vzorek šetření byl porovnáván s normativním vzorkem M. Leitera a Ch. Maslachové a se vzorkem z českého standardizačního šetření (Havrdová, Šolcová, Hradcová, Rohanová, 2009). Součástí textu jsou shrnutí zjištěných výstupů a otázky, jež z nich vyplývají.

2.1.5. VÝSTUPY DOTAZNÍKU PRO MANAŽERY ORGANIZACÍ

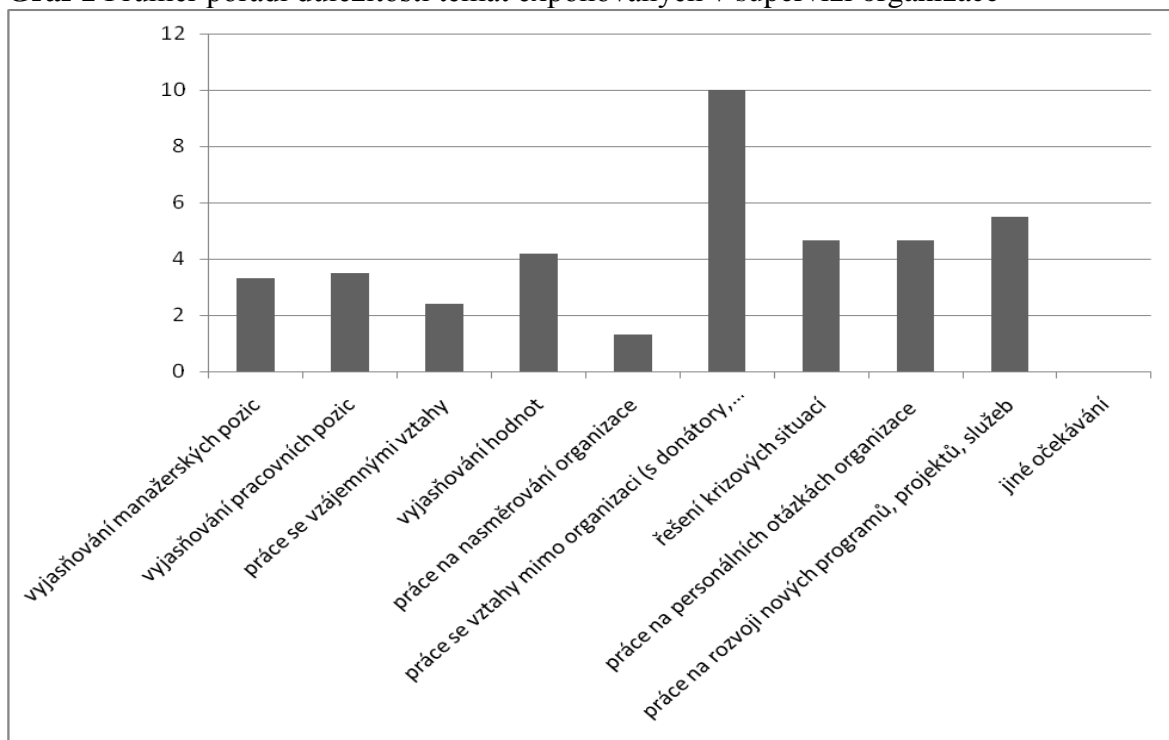
Dotazníky pro manažery organizací zjišťovaly podoby supervize organizace a obsahovaly 5 otázek. Celkový vzorek byl sedm respondentů ($n = 7$).

Vstupní otázka zjišťovala prostou odpověď ano / ne, jestli je v organizaci zavedena *supervize organizace*. Odpovědělo celkem 7 respondentů, z toho 6 respondentů odpovědělo kladně, 1 respondent záporně (ten další otázky nezodpovídal, pouze uvedl demografická data).

Otázka č. 2 zjišťovala tematické zaměření supervize organizace. Manažeři organizací – respondenti dotazníku o supervizi organizace dostali k dispozici 10 kategorií supervizních témat, ze kterých vybírali ta, která jsou v jejich organizaci exponovaná, a uváděli pořadí jejich důležitosti. Pořadí důležitosti exponovaných témat bylo zpracováno jako průměr. Odpovědělo celkem šest respondentů ($n = 6$), jeden respondent již neodpovídal.

Jako nejvíce exponovaná témata byla označena práce na nasměrování organizace a práce se vzájemnými vztahy, následovala témata vyjasňování manažerských pozic a vyjasňování pracovních pozic, vyjasňování hodnot, řešení krizových situací, práce na personálních otázkách organizace a práce na rozvoji nových programů, projektů a služeb. Jako nejméně důležité bylo označeno téma práce se vztahy mimo organizaci. Manažeři neuvedli žádné jiné téma, které by bylo v organizacích exponované.

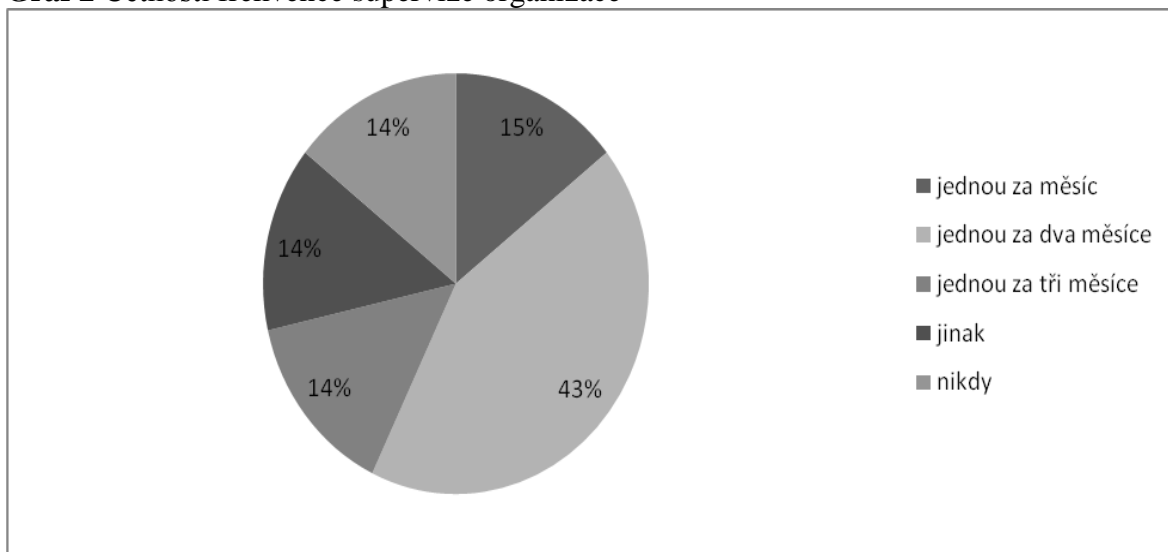
Graf 1 Průměr pořadí důležitosti témat exponovaných v supervizi organizace



Pozn.: n = 6

Otázka č. 3 zjišťovala frekvenci supervize organizace. Odpovědělo celkem šest respondentů (n = 6), kde 1 respondent uvedl jednou za měsíc, 3 respondenti jednou za dva měsíce, 1 respondent jednou za tři měsíce, 1 respondent jednou za rok. 1 respondent neodpověděl. Nejčastěji je tedy supervize organizace uspořádána ve frekvenci jednou za dva měsíce.

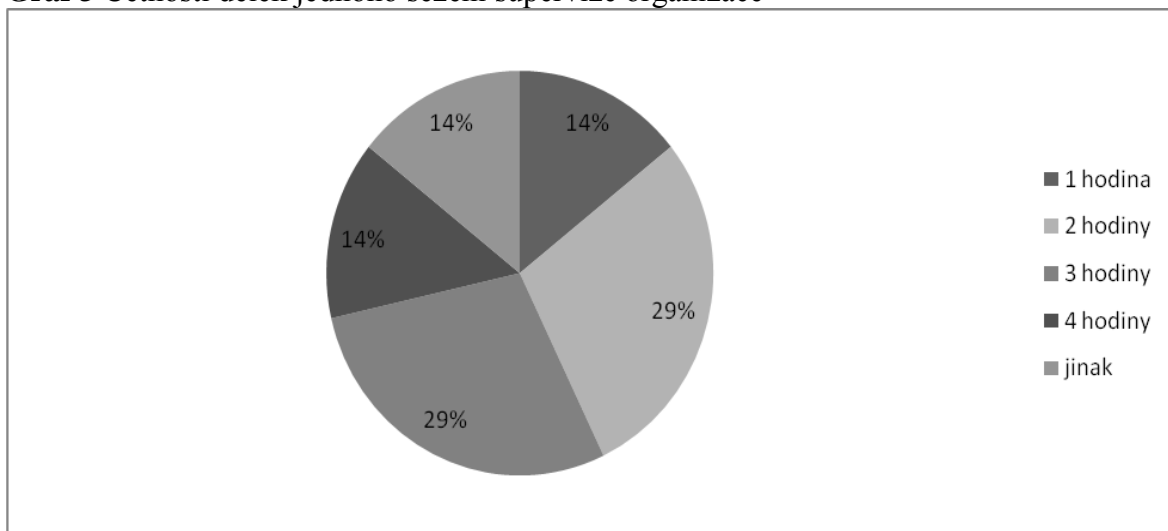
Graf 2 Četnosti frekvence supervize organizace



Pozn.: n = 6

Otázka č. 4 byla orientována na délku jednoho sezení supervize organizace. Odpovědělo celkem šest respondentů (n = 6), z toho 1 respondent uvedl trvání jednoho sezení v délce 1 hodiny, 2 respondenti uvedli délku trvání 2 hodiny, 2 respondenti uvedli délku trvání 3 hodiny, 1 respondent uvedl délku trvání 4 hodiny. 1 respondent neodpověděl.

Graf 3 Četnosti délek jednoho sezení supervize organizace

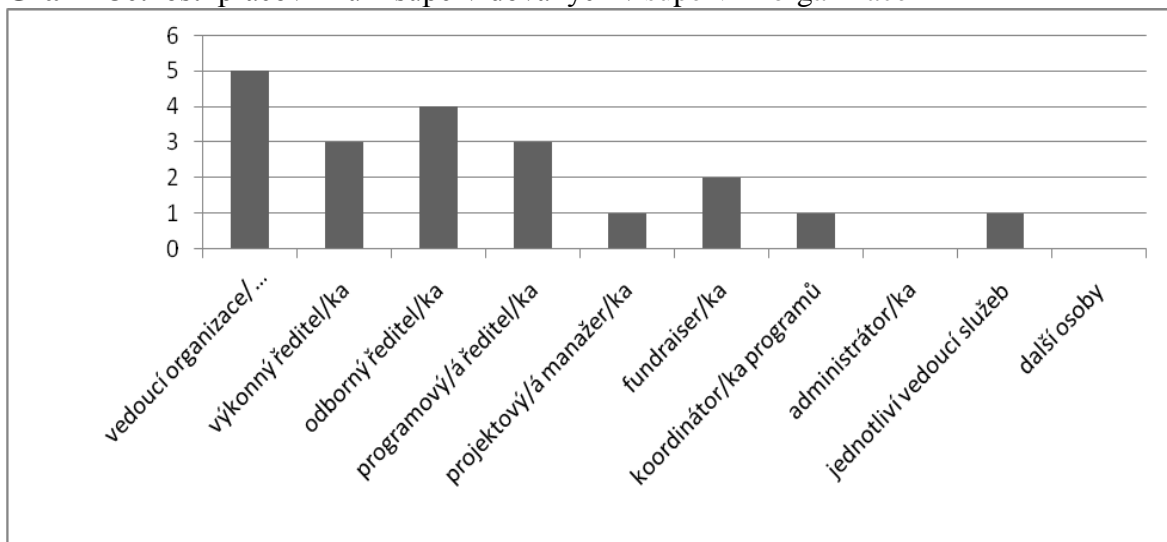


Pozn.: n = 6

Otázka č. 5 zjišťovala, kdo se supervize organizace účastní. Odpovědělo celkem šest respondentů (n = 6), jeden respondent již neodpovídal. Nejčastěji se supervize organizace účastní ředitel organizace (četnost 5), odborný ředitel (četnost 4), výkonný a

programový ředitel (četnost 3), fundraiser (četnost 2), projektový manažer a vedoucí programů / služeb (četnost 1). Naopak vůbec se supervize organizace neúčastní administrátoři a další osoby ze servisních úseků organizace (např. účetní).

Graf 4 Četnosti pracovníků – supervidovaných v supervizi organizace



Pozn.: n = 6

Shrnutí

Šest manažerů organizací zúčastněných v kvantitativní části výzkumného šetření deklarovalo, že v jejich organizaci probíhá supervizní proces, který je možné nazvat supervizí organizace. Jeden manažer deklaroval, že u něj v organizaci neprobíhá supervizní proces, který by bylo možné nazvat supervizí organizace.

Jako nejčastější zaměření supervize organizace pojmenovali práci na nasměrování organizace a práci se vzájemnými vztahy, dále vyjasňování manažerských a pracovních pozic a vyjasňování hodnot. Supervize organizace probíhá nejčastěji jednou za dva měsíce v délce trvání 2 – 3 hodiny. Supervize organizace se nejčastěji účastní ředitelé organizací, odborní, programoví a výkonní ředitelé, či fundraiseři.

Záměrem dalšího postupu výzkumného šetření bylo zjistit, jestli konkrétní realizace supervize organizace může ovlivňovat kulturu řízení organizací a rozvoj syndromu vyhoření u jejich pracovníků. Lze tedy předpokládat, že realizace supervize organizace snižuje rozvoj syndromu vyhoření a pozitivně ovlivňuje kulturu řízení?

2.1.6. VÝSTUPY DOTAZNÍKU AWLS A MBI-GS

Dotazník AWLS byl vytvořen M. Leiterem³, ředitelem Centra pro organizační výzkum a vývoj, a profesorem psychologie na Acadia University v Novém Skotsku, Kanada, a Ch. Maslachovou⁴, profesorkou psychologie na University of California, Berkeley, USA, která vytvořila dotazník MBI (Maslach Burnout Inventory), v několika verzích⁵.

Otázky dotazníku AWLS jsou zodpovídány pomocí 5hodnotové škály, kde hodnota 1 znamená „naprosto nesouhlasím“ a hodnota 5 „naprosto souhlasím“. Otázky AWLS dotazníku zjišťují zkušenosti pracovníků v šesti oblastech pracovního života.

Otázky dotazníku MBI-GS jsou taktéž zodpovídány pomocí číselné škály 0 – 6, kde hodnota 6 představuje odpověď „naprosto souhlasím“. Celkem otázky dotazníku zodpovědělo 64 respondentů (n = 64), z celkem 7 zúčastněných organizací.

Dotazník AWLS

M. Leiter a Ch. Maslachová popisují model kontextu syndromu vyhoření v organizacích a uvádějí ke všem šesti oblastem pracovního života, jež jsou jimi hodnoceny jako klíčové pro rozvoj syndromu vyhoření, fakta zjištěná jejich předchozími výzkumy i výzkumy jiných autorů. Oba autoři se shodují na tom, že syndrom vyhoření vzniká především existencí trvalého konfliktu role, osobních očekávání a skutečných pracovních podmínek (Leiter, Maslach, 1999).

Oblast VYTÍŽENOST

Prvních šest otázek dotazníku zjišťuje, jak respondenti hodnotí čas strávený v práci a celkovou pracovní dobu, pocit únavy z práce a svůj potenciál smysluplně využívat volný čas, dále pocit smysluplného využití pracovní doby a schopnost odstříhnout se od

³ M. Leiter, <http://cord.acadiau.ca/ewc/Meet.htm#michael>. Vytvořil rozsáhlý výzkum syndromu vyhoření organizací pomáhajících profesí a rozšířil pojem syndromu vyhoření i do příbuzných odvětví.

⁴ Ch. Maslachová, <http://coeh.berkeley.edu/people/faculty/maslach.htm>. Pionýrka ve výzkumu syndromu vyhoření, vytvořila dotazník Maslach Burnout Inventory – MBI, a spoluautorkou intervenčního programu při řešení syndromu vyhoření v organizaci.

⁵ Pro účely této diplomové práce byla využita verze dotazníku MBI-GS (Maslach Burnout Inventory – General Survey).

pracovních problémů v soukromém čase. Celkem otázky první oblasti zodpovědělo 64 respondentů (n = 64).

Otázky 1 – 4 dotazníku jsou orientovány na pracovní přetížení. Čím nižší skóre, tím méně se pracovníci cítí přetíženě.

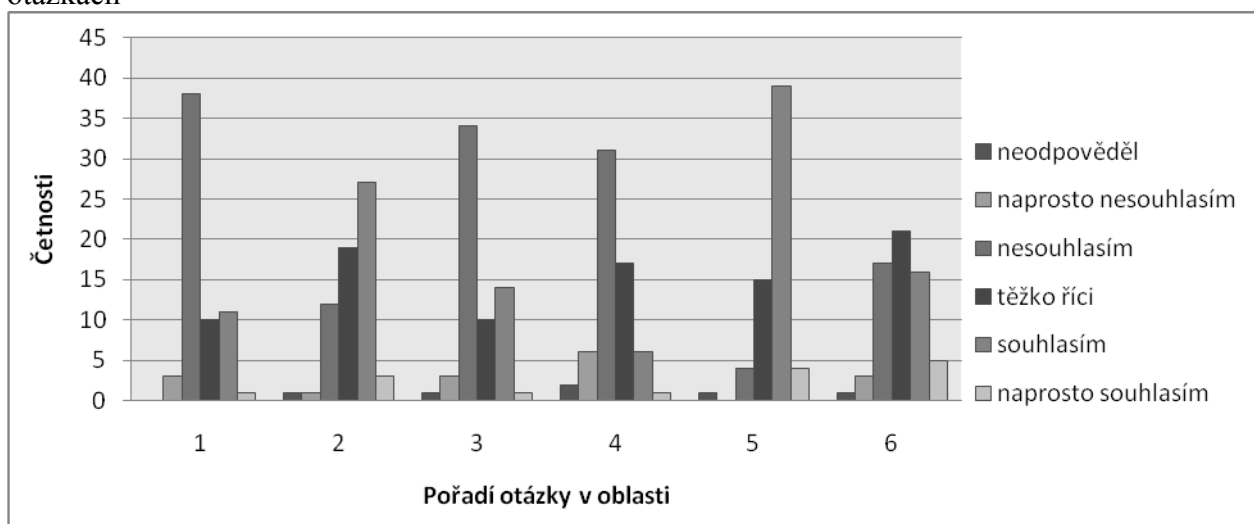
- „Nemám čas na práci, kterou je třeba udělat.“
- „Intenzivně pracuji po dlouhá časová údobí.“
- „Po práci přijdu domů příliš unavený/á, abych dělal/a věci, které mne baví.“
- „Mám toho v práci tolik, že se nestíhám věnovat svým osobním zájmům.“

Otázky 5 – 6 jsou orientovány na optimální pracovní výkon. Čím vyšší skóre, tím méně se pracovníci cítí přetíženě.

- „Mám dost času udělat v práci to, co je důležité.“
- „Když jdu po skončení práce domů, hodím práci za hlavu.“

(Leiter, Maslach, český překlad, 2008).

Graf 5 Četnosti hodnot v oblasti VYTÍŽENOST za celý vzorek šetření, po jednotlivých otázkách



Pozn.: n = 64, srovnání hodnot jednotlivých organizací viz grafy v Příloze práce č. 3.

Komentáře:

Otázky první oblasti dotazníku jsou zaměřeny na hodnocení pracovního vytížení. Zvyšující se pracovní vytížení dle M. Leitera a Ch. Maslachové přímo souvisí

s vyhořením, specificky s emočním vyčerpáním. V profesích vyžadujících práci s emocemi se narušuje proces obnovy – znovuzískávání energie k práci z důvodu opakovaného narušování rozlišení mezi osobním a pracovním životem. Zároveň může u pracovníků vznikat nesoulad mezi skutečně prožívanými emocemi a vnější emoční výpovědí (Leiter, Maslach, 1999, str. 476).

Na *otázku č. 1* odpovídali respondenti ve většině případů hodnotou „naprosto nesouhlasím“. Také v meziorganizačním srovnání se neobjevily žádné větší odchylky. Lze tedy usuzovat, že pracovníci mají čas na svou práci. Na *otázku č. 2* převažovala v celém vzorku odpověď „souhlasím“. Při porovnání odpovědí mezi organizacemi se odlišovala organizace č. 4, jejíž pracovníci uváděli spíše odpověď „těžko říci“. Pracovníci mají pocit, že práci věnují mnoho času a pravděpodobně pracují delší časové úseky bez odpočinkových dní. Na *otázku č. 3* se v celém vzorku nejčastěji odpovídalo hodnotou „nesouhlasím“. V meziorganizačním srovnání se lišila organizace č. 3, u níž v 50 % odpovědí převládala hodnota „souhlasím“. Lze usuzovat, že celkově se pracovníci po práci necítí být natolik unavení, aby neměli energii na jejich oblíbené činnosti. Pracovníci organizace, v níž supervize organizace neprobíhá, částečně pociťují, že je práce vyčerpává a nemají po ní energii se věnovat oblíbeným činnostem. Na *otázku č. 4* převládala v celém vzorku odpověď „nesouhlasím“. Také v meziorganizačním srovnání převládala stejná odpověď. Pracovníci pravděpodobně mají čas na osobní zájmy a netráví svůj čas pouze prací. U *otázky č. 5* se v celém vzorku nejčastěji vyskytla odpověď „souhlasím“. Při srovnání organizací převládala stejná odpověď. Pracovníci tedy většinou mají v práci čas na důležité úkony. *Otázka č. 6* byla v celém vzorku většinou zodpovězena hodnotou „těžko říci“, dále ji následovaly v přibližně stejném rozložení odpovědi „nesouhlasím“ a „souhlasím“. Při porovnání organizací se u organizace č. 4 vyskytlo více odpovědí „souhlasím“. Lze usuzovat, že pro některé pracovníky je pravděpodobně těžké se po skončení pracovní doby odpoutat od pracovních témat a věnují jim i svůj osobní čas.

Pokud shrneme výsledky oblasti VYTÍŽENOST, pak se v rámci celého vzorku jeví jako problémový čas, který pracovníci práci tráví (dlouhá časová období bez odpočinku), a odpoutání se od pracovní problematiky ve svém osobním čase. U dvou otázek oblasti se vyskytly odchylky u organizací, u kterých supervize organizace buď neprobíhá, nebo s velmi velkým časovým odstupem. Pracovníci organizace č. 3 se cítí být více vyčerpání, pracovníci organizace č. 4 tráví i svůj osobní čas přemítáním nad pracovními problémy.

Oblast KONTROLA

Otázky druhé oblasti dotazníku jsou orientovány na zkušenost s kontrolou vlastní práce, konkrétně na zpětnou vazbu o vlastní práci, možnost ovlivnit management v dosažení materiálně-technických podmínek pro práci, a na důvěru v kvalitu pracovního výkonu. Celkem otázky druhé oblasti zodpovědělo 64 respondentů (n = 64).

Otázky 7 – 9 dotazníku jsou orientovány na zkušenost s kontrolou vlastní práce a výkonu. Čím vyšší skóre, tím vyšší možnost kontrolovat svůj výkon a práci respondenti mají.

- „Mám kontrolu nad tím, jak svou práci dělám.“
 - „Dokážu působit na management, abych získal/a vybavení a prostor, které potřebuji ke své práci.“
 - „V práci se těším profesionální nezávislosti/samostatnosti.“
- (Leiter, Maslach, český překlad, 2008).

Graf 6 Četnosti hodnot v oblasti KONTROLA za celý vzorek šetření, po jednotlivých otázkách



Pozn.: n = 64, srovnání hodnot jednotlivých organizací viz grafy v Příloze práce č. 3.

Komentáře:

Podle M. Leitera a Ch. Maslachové, pokud se v organizaci vyskytuje u pracovníků konflikt rolí, pak to signalizuje přítomnost problémů s kontrolou v organizaci, ve smyslu výkonu účinné kontroly vlastní práce. K tomu může přispívat nejednoznačnost pracovní role či konflikt osobních hodnot pracovníka a hodnot organizace. Nedostatečná kontrola, či

nemožnost jí dosáhnout, povzbuzuje cyklické posilování této situace a zvyšující se vyčerpání pracovníků (Leiter, Maslach, 1999, str. 477 – 478).

Na *otázku č. 7* v celém vzorku významně převládala odpověď „souhlasím“. V meziorganizačním srovnání převládala stejná odpověď. Pracovníci tedy mají pocit kontroly nad tím, jak dělají svou práci. U *otázky č. 8* byla v celém vzorku nejvíce zastoupena odpověď „souhlasím“, následovaná odpovědí „těžko říci“. V meziorganizačním srovnání významně převládala u organizace č. 3 odpověď „těžko říci“. Pracovníci tedy mají spíše pocit, že mohou ovlivňovat management ve směru zabezpečení jejich dobrých pracovních podmínek. U organizace, kde supervize organizace neprobíhá, mají pracovníci spíše pocit, že získání dobrých pracovních podmínek je pro ně těžší. Na *otázku č. 9* převládala v celém vzorku odpověď „souhlasím“. Také při srovnání organizací převládala stejná odpověď. Pracovníci se tedy cítí být nezávislími a samostatnými profesionály.

Shrňme-li výsledky oblasti KONTROLA, pak pracovníci v rámci celého vzorku mají pocit, že mohou svou práci účinně kontrolovat a jsou kontrolováni. Jako částečně problémové se vyjevilo téma dosahování dobrých pracovních podmínek, kdy část pracovníků má pocit, že je může ovlivňovat, a část pracovníků váhá. Pracovníci organizace č. 3, v níž neprobíhá supervize organizace, ve většině váhají o tom, že mají moc ovlivnit management při dosahování dobrých pracovních podmínek

Oblast ODMĚNY

Otázky třetí oblasti dotazníku jsou orientovány na škálu zkušeností pracovníků s odměňováním. Zkoumají četnost pozitivní zpětné vazby o práci, kterou pracovníci vykonávají, a to v rámci organizace i širší společnosti, a dále na ignorování práce a nedostatečné hodnocení práce. Celkem otázky třetí oblasti zodpovědělo 64 respondentů (n = 64).

Otázky 10 – 11 dotazníku jsou orientovány na spíše pozitivní zkušenost respondentů s odměňováním v práci. Čím vyšší skóre, tím vyšší pocit odměny.

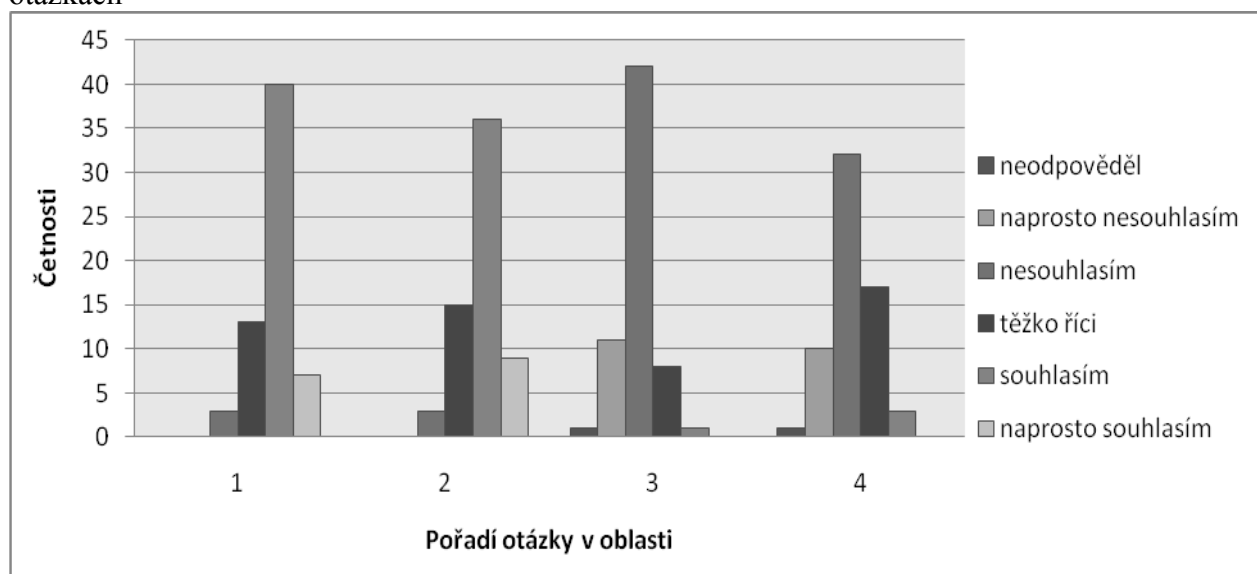
- „Ostatní mi dávají najevo, že si mé práce váží“.
- „Moje práce je oceňována.“

Otázky 12 – 13 jsou orientovány spíše na negativní zkušenost respondentů s odměňováním v práci. Čím vyšší skóre, tím nižší pocit odměny.

- „Mých snah si obvykle nikdo nevšímá.“
- „Nedostává se mi dostatečného uznání za všechnu mou práci.“

(Leiter, Maslach, český překlad 2008).

Graf 7 Četnosti hodnot v oblasti ODMĚNY za celý vzorek šetření, po jednotlivých otázkách



Pozn.: n = 64, srovnání hodnot jednotlivých organizací viz grafy v Příloze práce č. 3.

Komentáře:

M. Leiter a Ch. Maslachová poukazují na to, že nedostatečná odměna, přičemž nezáleží na její formě, povzbuzuje vznik syndromu vyhoření. Zároveň zmiňují výzkumy vedené W. Schaufelím⁶, profesorem psychologie na Utrecht University v Nizozemí, a jeho teorii spravedlnosti v organizaci. Ta tvrdí, že také pracovníci, jejichž odměňování je nadměrné ve srovnání s jejich pracovním výkonem, jsou predisponováni k rozvoji syndromu vyhoření, protože prožívají nesoulad. Pokud pracovník pociťuje své odměňování jako znevýhodnění či naopak zvýhodnění, vždy ho to staví do stresové situace, v níž pociťuje potřebu narovnání. Pocit nepřiměřené investice (časové,

⁶ W. Schaufeli, <http://www.schaufeli.com/>, se dlouhodobě zabývá výzkumem pracovního vytížení a jeho vztahem k pracovním podmínkám.

energetické, odborné) do práce má přímý vztah k deprivaci pracovníka a celkovému poklesu jeho výkonnosti (Leiter, Maslach, 1999, str. 479).

U odpovědí na *otázku č. 10* převládala v celém vzorku hodnota „souhlasím“. V meziorganizačním srovnání se lišila organizací č. 2, č. 3 a č. 4, jejíž pracovníci uvedli v průměru v 50 % odpověď „těžko říci“. V celém vzorku mají pracovníci spíše pocit pozitivní zpětné vazby o jejich práci. U organizací, v nichž supervize organizace buď neprobíhá, nebo jenom nárazově, či jako individuální supervize top manažera organizace, někteří pracovníci váhají, jestli mají ke své práci pozitivní zpětnou vazbu. Na *otázku č. 11* převládala v celém vzorku odpověď „souhlasím“. Při srovnání organizací se objevily rozdíly u organizací č. 2, č. 3 a č. 4. U organizací č. 2 a č. 3 se v 25 % odpovědí vyskytla hodnota „nesouhlasím“, u organizace č. 4 se v 50 % odpovědí vyskytla hodnota „těžko říci“. Pracovníci se ve většině případů cítí být za svou práci oceňováni, ale u organizací v nichž supervize organizace buď neprobíhá, nebo probíhá, ale nárazově, nebo ve formě individuální supervize top manažera, pracovníci buď váhají, jestli jsou dostatečně oceňováni, nebo přímo deklarují, že nemají pocit dostatečného ocenění. U *otázky č. 12* převládaly v celém vzorku odpovědi „nesouhlasím“. Při srovnání organizací se neobjevily rozdíly. Pracovníci mají tedy pocit, že jejich pracovních snah si obvykle někdo všímá. Odpovědi na *otázku č. 13* byly v celém vzorku většinou „nesouhlasím“, následovány odpovědi „těžko říci“. V meziorganizačním srovnání se častěji objevily odpovědi „těžko říci“ u organizací č. 2, č. 3 a č. 4. Pracovníci mají ve většině pocit, že dostávají dostatečné uznání za svou práci, někteří pracovníci však váhají, jestli tomu tak skutečně je. Tito pracovníci pracují v organizacích bez supervize organizace či se supervizí organizace, která probíhá nárazově či jako individuál top manažera.

Shrme-li výsledky oblasti ODMĚNY, pak se pracovníci organizací, ve kterých probíhá pravidelná supervize organizace, spíše cítí být za svou práci oceňováni a dostatečně odměněni. Rozdíl se objevil u organizací, v nichž supervize organizace neprobíhá, nebo nárazově, či jako individuální supervize top manažera. V těchto organizacích pracovníci spíše váhají, jestli jsou za svou práci dostatečně oceňováni a odměňováni.

Oblast VZTAHY

Otázky čtvrté oblasti dotazníku jsou orientovány na zkušenost se vztahy na pracovišti, konkrétně na vzájemnou důvěru v role pracovníků, na důvěru v kvalitu pracovního týmu, na kooperativní atmosféru v pracovním týmu a otevřenou komunikaci. Celkem otázky čtvrté oblasti zodpovědělo 64 respondentů (n = 64).

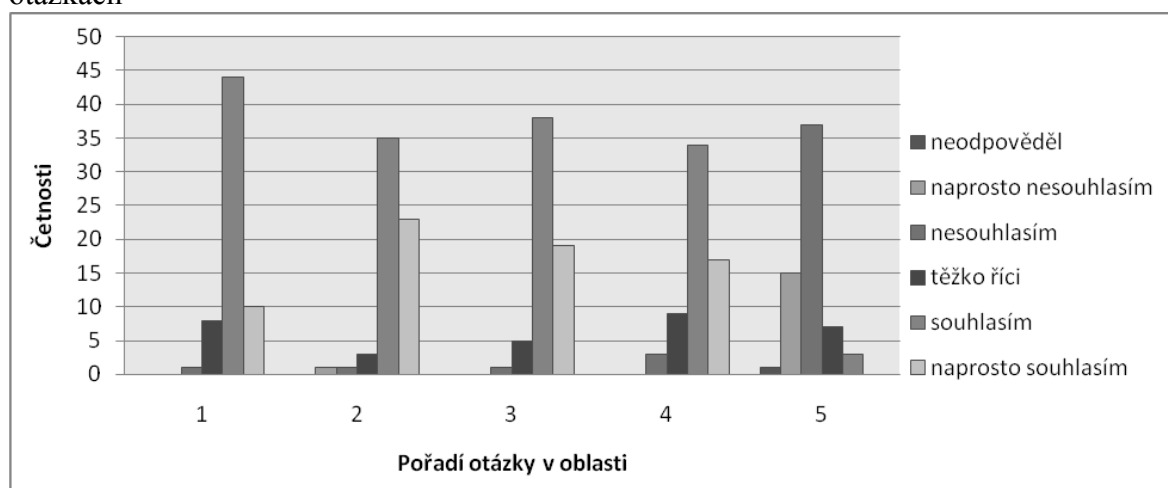
Otázky 14 – 17 dotazníku zjišťují spíše pozitivní zkušenost se vztahy na pracovišti. Čím vyšší skóre, tím lepší pocit z pracovních vztahů.

- „Lidé u mne v práci si navzájem důvěřují, že zvládnou dané role.“
- „Jsem členem kvalitního pracovního týmu.“
- „Členové mého pracovního týmu spolu navzájem spolupracují.“
- „Členové mého pracovního týmu spolu navzájem komunikují.“

Otázka 18 dotazníku je zaměřena na spíše negativní zkušenost se vztahy na pracovišti. Čím vyšší skóre, tím horší zkušenost se vztahy.

- „Nejsem si blízký/á se svými kolegy.“
(Leiter, Maslach, český překlad, 2008).

Graf 8 Četnosti hodnot v oblasti VZTAHY za celý vzorek šetření, po jednotlivých otázkách



Pozn.: n = 64, srovnání hodnot jednotlivých organizací viz grafy v Příloze práce č. 3.

Komentáře:

M. Leiter a Ch. Maslachová soudí, že existence sociální podpory (od supervizorů / nadřízených, spolupracovníků, či členů rodin) pracovníků je jako „náravník“ snižující

souvislost mezi pracovními podmínkami a vyčerpáním. Jestliže se naopak pracovníci opakovaně ocitají v situaci, kdy nároky na ně převyšují jejich zdroje, pak vyčerpání roste. Kvalita mezilidských interakcí v organizaci ovlivňuje vztah k práci – živá, pozorná a emočně otevřená společnost v organizaci je nekompatibilní s rozvojem syndromu vyhoření (Leiter, Maslachová, 1999, str. 480).

U odpovědí na *otázku č. 14* v celém vzorku převážila hodnota „souhlasím“. Při srovnání organizací byl nalezen rozdíl u organizace č. 3, v níž se u 21 % pracovníků objevila odpověď „těžko říci“, a u stejného % pracovníků odpověď souhlasím. Pracovníci mají většinou pocit, že pracují v týmu, který si při zvládnání pracovních úkolů navzájem důvěřuje. Někteří pracovníci organizace, v níž probíhá supervize organizace jako individuál top manažera, mají pocit, že je těžké důvěru posoudit. Na *otázku č. 15* pracovníci v celém vzorku většinou odpovídali hodnotou „souhlasím“, následovaná byla hodnotou „naprosto souhlasím“. Při srovnání organizací se objevil rozdíl u organizace č. 3, v níž supervize organizace neprobíhá. Pracovníci této organizace rovnoměrně zastoupili odpovědi „nesouhlasím“, „těžko říci“, „souhlasím“ a „naprosto souhlasím“, z čehož lze usuzovat, že mají velký rozptyl v názoru na kvalitu svého pracovního týmu. Většina pracovníků vzorku se cítí být součástí kvalitního pracovního týmu. Odpovědi na *otázku č. 16* byly ve většině vzorku „souhlasím“. Pracovníci tedy mají ve svých týmech spíše pocit vzájemné spolupráce. V meziorganizačním srovnání se nevyskytl významný rozdíl. U *otázky č. 17* v celém vzorku převládala odpověď „souhlasím“. Rozdíl se při srovnání organizací objevily u organizace č. 2, v níž supervize organizace probíhá jako individuál top manažera, kde se vyskytla u 42 % pracovníků odpověď „těžko říci“, u organizace č. 3, v níž supervize organizace neprobíhá, kde 50 % pracovníků odpovědělo „nesouhlasím“, a u organizací č. 4 a 5, v nichž supervize organizace probíhá nárazově nebo propojeně s jinými druhy supervize, ve kterých cca 25 % pracovníků uvedlo odpověď „těžko říci“. V celém vzorku u pracovníků převládá pocit, že pracují v týmech, kde spolu lidé komunikují. V organizacích, kde supervize organizace neprobíhá, nebo nárazově, či jako individuál top manažera nebo společně s jinými druhy supervize, pracovníci spíše váhají, jestli se v pracovních týmech komunikuje dle jejich potřeb, nebo to přímo popírají. U odpovědí na *otázku č. 18* se nejčastěji v celém vzorku vyskytla odpověď „těžko říci“, následovaná odpovědí „nesouhlasím“. V meziorganizačním srovnání se nevyskytly rozdíly. Pracovníci tedy těžko posuzují, jestli si jsou nebo nejsou navzájem blízcí, popř.

jsou si spíše blízcí než vzdálení. Důvodem vysokého výskytu střední hodnoty může být nejednoznačnost otázky (lze ji rozumět různými způsoby), nebo její intimita.

Shrneme-li výsledky oblasti VZTAHY, pak pracovníci v celém vzorku soudí, že pracují v týmech, v nichž si lidé navzájem důvěřují ve svých rolích, cítí se být součástí kvalitních, spolupracujících a komunikujících pracovních skupin, ale je pro ně těžké obecně posoudit blízkost se svými kolegy. Rozdíly se vyskytly u organizací, v nichž supervize organizace buď neprobíhá, nebo nárazově, či jako individuální supervize top manažera, či je spojena s jinými druhy supervize. V těchto organizacích mají někteří pracovníci nižší pocit sounáležitosti se svými pracovními týmy.

Oblast SPRAVEDLNOST

Otázky páté oblasti dotazníku jsou orientovány na zkušenost s uplatňováním spravedlnosti v organizaci. Zkoumají možnosti spravedlivého rozdělování zdrojů, systém zásluhovosti, možnost odvolání a globální spravedlivý přístup managementu k pracovníkům. Celkem otázky páté oblasti zodpovědělo 64 respondentů (n = 64).

Otázky 19 – 22 dotazníku jsou orientovány na spíše pozitivní zkušenost se spravedlností v organizaci. Čím vyšší skóre, tím častější zkušenost se spravedlností.

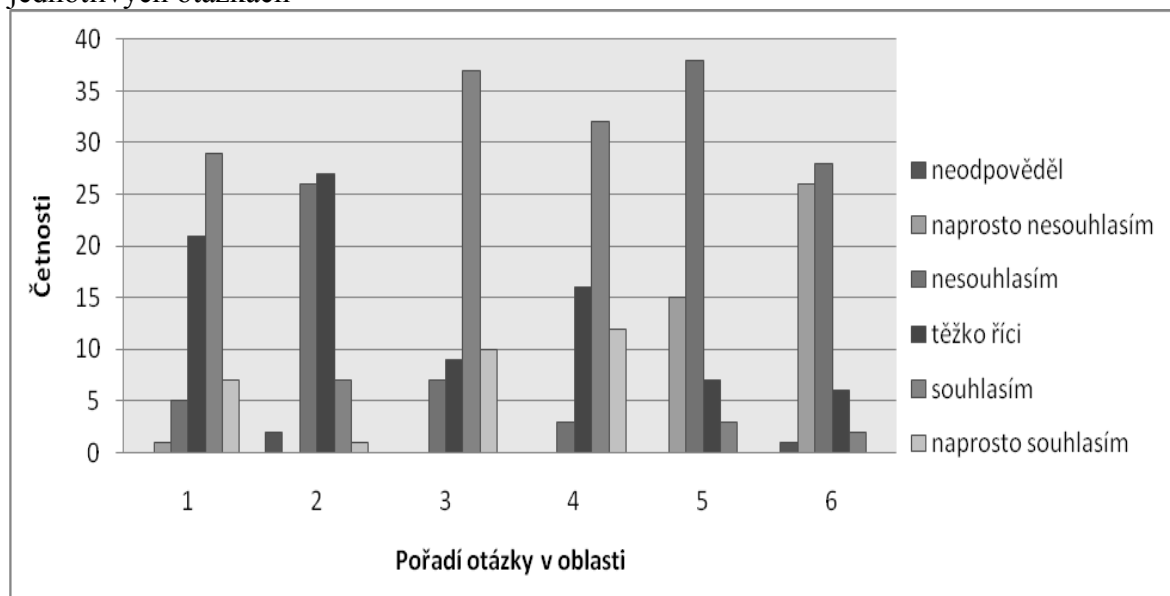
- „Zdroje jsou v naší organizaci rozdělovány spravedlivě.“
- „Příležitosti se nabízejí výhradně podle zásluh.“
- „Když mám pochyby o spravedlnosti nějakého rozhodnutí, mám k dispozici účinné prostředky, jak se odvolat.“
- „Management přistupuje ke všem zaměstnancům spravedlivě.“

Otázky 23 – 24 jsou orientovány na spíše negativní zkušenost, s nespravedlivým rozhodováním. Čím vyšší skóre, tím častější zkušenost s nespravedlivým rozhodnutím.

- „Na rozhodování má vliv upřednostňování oblíbenců.“
- „Pro kariéru zde není podstatné, co znáte, ale koho znáte.“

(Leiter, Maslach, český překlad, 2008).

Graf 9 Četnosti hodnot v oblasti SPRAVEDLNOST za celý vzorek šetření, po jednotlivých otázkách



Pozn.: n = 64, srovnání hodnot jednotlivých organizací viz grafy v Příloze práce č. 3.

Komentáře:

Jak bylo zmíněno již v oblasti odměn, pocíťování spravedlnosti v organizaci, tedy spravedlivého rozhodování a spravedlivého odměňování, má přímý vztah k pocitům vyčerpání pracovníků. Oblast spravedlnosti bývá kritická především z hlediska vedení organizace – pracovníci od manažerů očekávají nejen řešení, ale také podporu a vysoké nasazení. Jako spravedlivé vnímají rozhodnutí, které bere v potaz kontext situace v organizaci a konkrétní situaci pracovníků. Od rozhodování manažerů pracovníci odvíjejí náhled na svou pozici v organizaci. Fakt, že pracovníci vnímají organizaci, resp. své manažery jako spravedlivé, podporuje akceptaci změn v organizaci a zvyšuje vnímavost vůči vyčerpání a symptomům vyhoření (Leiter, Maslach, 1999, str. 481).

U odpovědí na otázku č. 19 převládala v celém vzorku hodnota „souhlasím“, následovaná hodnotou „těžko říci“. Při srovnání organizací se neobjevily významné rozdíly. Pracovníci tedy mají pocit, že zdroje jsou v organizacích rozdělovány spravedlivě, nebo je pro ně těžké spravedlivé rozdělování zdrojů posoudit, tedy mohou váhat, jestli manažeri při rozdělování zdrojů postupují spravedlivě. Na otázku č. 20 převládaly v celém vzorku odpovědi „těžko říci“ a „nesouhlasím“. V meziorganizačním srovnání se neobjevily v odpovědích zásadní rozdíly. Pracovníci spíše váhají nebo nesouhlasí s tím, že by se v organizacích nabízely příležitosti výhradně podle zásluh. Možným výkladem může být

nejistota pracovníků ohledně tohoto faktoru či komplikovaná možnost nahlédnout systém zásluhovosti pracovníky na nejnižších pozicích hierarchie organizací. Spravedlnost zásluhovosti může být relativní díky ovlivnění faktory kontextu a osobních postojů pracovníků. U *otázky č. 21* uvedla většina pracovníků odpověď „souhlasím“. V meziorganizačním srovnání se lišila organizace č. 3, v níž supervize organizace neprobíhá, kde 50 % pracovníků uvedlo odpověď „těžko říci“. Většina pracovníků vzorku má tedy nástroj proti nespravedlivému rozhodnutí, pracovníci organizace, kde supervize organizace neprobíhá, váhají, jestli mají takový nástroj k dispozici. Nejčastější odpovědí na *otázku č. 22* byla hodnota „souhlasím“, následovaná hodnotou „těžko říci“. Při srovnání organizací se objevil rozdíl u organizace č. 3, ve které supervize organizace neprobíhá, v níž 50 % pracovníků odpovědělo „nesouhlasím“. Pracovníci v rámci celého vzorku mají pocit spravedlivého přístupu managementu k nim. V organizaci, v níž supervize organizace neprobíhá, jsou významně zastoupeni pracovníci, kteří mají pocit, že tomu tak není. Na *otázku č. 23* v celém vzorku převládla odpověď „těžko říci“, následovaná odpovědí „nesouhlasím“. Většina pracovníků vzorku tedy buď váhá, nebo nesouhlasí s tím, že by na rozhodování mělo vliv upřednostňování managementem oblíbených pracovníků. Možný výklad vysokého výskytu střední hodnoty může být, že pro pracovníky na nižších a nejnižších pozicích je těžké nahlédnout, do jaké míry je např. rozhodování a odměňování ovlivněno oblíbeností pracovníků u manažerů. Rozdíl ve srovnání organizací byl nalezen u organizace č. 3, kde mělo 50 % pracovníků pocit, že na rozhodování má vliv upřednostňování oblíbenců. U odpovědí na *otázku č. 24* v celém vzorku převládaly hodnoty „těžko říci“ a „nesouhlasím“. Při srovnání organizací nebyl nalezen významný rozdíl. Pracovníci tedy mají pocit, že jejich kariérní postup spíše není řízen známostí s manažery organizací.

Pokud shrneme výsledky oblasti SPRAVEDLNOST, pak pracovníci vnímají své organizace spíše jako spravedlivé, ale v určitých případech váhají, jestli tomu tak je. Pro pracovníky na nižších a nejnižších pozicích je pravděpodobně těžké nahlédnout do motivů manažerů při rozhodování. Rozdíly se objevily u organizace č. 3, v níž supervize organizace neprobíhá, kde mají někteří pracovníci pocit, že rozhodování není v určitých případech spravedlivé, nemají nástroj proti nespravedlivému rozhodnutí a že na rozhodování managementu má vliv upřednostňování oblíbenců.

Oblast HODNOTY

Otázky šesté oblasti dotazníku zjišťují míru shody osobních hodnot pracovníků a hodnot organizace, míru konzistence osobních cílů pracovníky s cíli organizace, a hodnocení důrazu organizace na kvalitu. Celkem otázky šesté oblasti zodpovědělo 64 respondentů (n = 64).

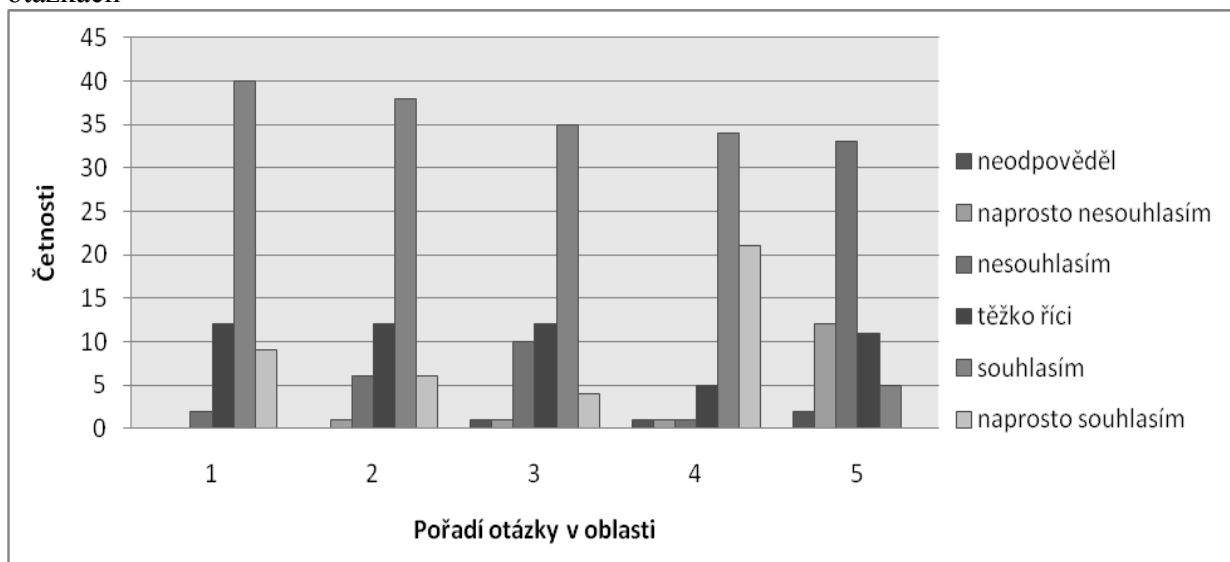
Otázky 25 – 28 dotazníku zjišťují vztah mezi osobními hodnotami pracovníka a hodnotami organizace ve smyslu jejich shody. Čím vyšší skóre, tím vyšší shoda.

- „Moje hodnoty a hodnoty organizace jsou podobné.“
- „Cíle organizace ovlivňují mé každodenní pracovní aktivity.“
- „Cíle mé osobní kariéry jsou konzistentní s cíli stanovenými organizací.“
- „Tato organizace dbá na kvalitu.“

Otázka 29 je orientována na opačnou zkušenost. Čím vyšší skóre, tím nižší shoda.

- „Pracovat zde znamená dělat kompromisy s mými hodnotami.“
- (Leiter, Maslach, český překlad, 2008).

Graf 10 Četnosti hodnoty v oblasti HODNOTY za celý vzorek šetření, po jednotlivých otázkách



Pozn.: n = 64, srovnání hodnot jednotlivých organizací viz grafy v Příloze práce č. 3.

Komentáře:

M. Leiter a Ch. Maslachová konstatují, že nesouhra hodnot pracovníků a organizací je velkým zdrojem podnětujícími vztah pracovníků k jejich práci. V první oblasti Vytíženost je popsáno základní stanovisko obou autorů ke vzniku syndromu vyhoření – jako základní faktor vzniku vyhoření pojmenovávají konflikt role, jenž, mimo jiné aspekty, vyvěrá z nesouladu mezi osobními hodnotami pracovníka a hodnotami organizace, které má pracovník v práci reprezentovat. Hodnoty představují srdce vztahu pracovník – organizace. Optimální je tedy situace, kdy se hodnoty obou stran vzájemně překrývají. Zmenšující se překrytí hodnot obou stran nutí pracovníky ke kompromisu mezi tím, co chtějí dělat a musí dělat. Tím vzniká vnitřní konflikt pracovníků, který snižuje jejich pracovní nasazení a ovlivňuje jejich profesionální rozvoj (Leiter, Maslach, 1999, str. 482 – 483).

U odpovědí na *otázku č. 25* převládá v celém vzorku hodnota „souhlasím“. V meziorganizačním srovnání nebyly nalezeny rozdíly. Většina pracovníků tedy soudí, že jejich osobní hodnoty a hodnoty organizací, v nichž pracují, jsou si podobné. U *otázky č. 26* převládají v celém vzorku odpovědi „souhlasím“. Při srovnání organizací byly nalezeny rozdíly u organizace č. 2 a č. 3, v nichž supervize organizace probíhá jako individuál top manažera nebo neprobíhá, kde cca 45 % pracovníků uvedlo odpověď „těžko říci“ či „nesouhlasím“. Většina pracovníků má tedy pocit, že cíle organizací ovlivňují jejich každodenní práci, u dvou organizací má část pracovníků pocit, že tomu tak není. Na *otázku č. 27* odpověděla většina pracovníků v celém vzorku hodnotou „souhlasím“. V meziorganizačním srovnání se objevily rozdíly u organizace č. 2, v níž supervize organizace probíhá jako individuál top manažera, kde 42 % pracovníků uvedlo odpovědi „nesouhlasím“ či „naprosto nesouhlasím“. Další rozdíly byly u organizace č. 3, v níž supervize organizace neprobíhá, kde 75 % pracovníků odpovědělo „nesouhlasím“. Většina pracovníků vzorku má tedy pocit, že jejich cíle jsou konzistentní s cíli organizace. U organizací, v nichž supervize organizace neprobíhá, nebo jako individuální supervize top manažera, uvedlo významné procento pracovníků, že jejich cíle nejsou konzistentní s cíli organizací. U odpovědí na *otázku č. 29* převládala hodnota „těžko říci“, následovaná přibližně stejným rozložením hodnot „souhlasím“ a „nesouhlasím“. Při srovnání organizací nebyl nalezen významný rozdíl. Pracovníci tak pravděpodobně vnímají kompromisy jako

relativní záležitost, jenž může být silně ovlivněna situačním kontextem a osobnostním nastavením pracovníka.

Shrneme-li výsledky oblasti HODNOTY, pak má většina pracovníků ve vzorku pocit, že jejich cíle a hodnoty jsou ve shodě s hodnotami a cíli organizací. Těžké je pro ně posoudit, do jaké míry musejí dělat v určitých situacích kompromisy. Rozdíly byly nalezeny u organizací, v níž supervize organizace neprobíhá, nebo probíhá jako individuální supervize top manažera, kde se významné procento pracovníků v určitých případech necítí být ve shodě s cíli a hodnotami svých organizací.

Tabulka 1 Aritmetický průměr a směrodatná odchylka v jednotlivých oblastech AWLS dotazníku – srovnání výsledků jednotlivých orgnizací, výsledky celého vzorku a jejich srovnání s výsledky vzorku studie Leiter a Maslachová (2003)

	Výsledky jednotlivých organizací (podle jejich pořadí v šetření)							Výsledek za celý vzorek šetření (n=64)	Výsledek normativního vzorku studie Leiter, Maslach (n=8609)
VYTÍŽENOST	Č. 1	Č. 2	Č. 3	Č. 4	Č. 5	Č. 6	Č. 7	Vzorek	Normativní vzorek (NV)
μ	2,878	3,048	2,875	3,05	3,25	2,8	2,841	2,933	2,87
σ	0,958	0,987	1,154	0,982	1,152	1,19	0,933	0,996	0,84
rozdíl μ ; σ od NV	+0,118	+0,147	+0,314	+0,142	+0,312	+0,35	+0,093	+0,063; +0,156	
KONTROLA									
μ	4	3,428	3,833	3,7	3,833	4,333	3,685	3,796	3,36
σ	0,639	1,028	1,0298	0,702	0,835	0,492	0,748	0,784	0,89
rozdíl μ ; σ od NV	-0,251	+0,138	+0,14	-0,188	-0,055	-0,398	-0,142	+0,436; -0,106	
ODMĚNY									
μ	3,033	2,786	3,125	2,85	3,071	2,8	3,014	2,96	3,20
σ	1,275	0,833	1,258	1,075	0,997	1,508	0,957	1,109	0,93
rozdíl μ ; σ od NV	+0,345	+0,097	+0,328	+0,145	+0,212	+0,578	+0,027	-0,24; +0,179	
VZTAHY									
μ	3,893	3,486	3,2	3,64	3,4	4,166	3,677	3,691	3,46
σ	1,034	0,818	1,281	1,045	1,095	1,308	1,169	1,11	0,84
rozdíl μ a σ od NV	+0,194	-0,022	+0,441	+0,205	+0,255	+0,468	+0,329	+0,231; +0,27	
SPRAVEDLNOST									
μ	2,989	3,119	2,833	3,083	2,583	3	2,851	2,94	2,84

σ	1,156	1,292	1,049	0,944	1,059	1,414	1,196	1,161	0,83
rozdíl μ; σ od NV	+0,32 6	+0,46 2	+0,21 9	+0,11 4	+0,22 9	+0,58 4	+0,36 6	+0,10; +0,331	
HODNOTY									
μ	3,568	3,2	3,05	3,571	3,55	3,875	3,449	3,482	3,42
σ	0,952	1,079	1,146	0,935	1,191	1,454	1,023	1,063	0,74
rozdíl μ; σ od NV	+0,21 2	+0,33 9	+0,40 6	+0,19 5	+0,45 1	+0,71 4	+0,28 3	+0,062; +0,323	

Pozn.: μ – aritmetický průměr; σ – směrodatná odchylka.

Dotazník MBI-GS

Dotazník je konstruován pro zjištění hodnot na třech škálách, které signalizují přítomnost symptomů syndromu vyhoření. Jedná se o škály vyčerpání, cynismus a pracovní výkon. Ke každé škále byly studii W. Schaufeliho a D. Van Dierendocka určeny kritické průměry, jejichž překročení je významné jako symptom (Havrdová, Šolcová, Hradcová, Rohanová, 2009, str. 7). Celkem otázky dotazníku zodpovědělo 64 respondentů ($n = 64$).

U 5 respondentů (7,8 % vzorku) byl překročen kritický průměr škály vyčerpání a u žádného respondenta nebyl překročen kritický průměr škály cynismus. U 41 respondentů (64 % vzorku) byl překročen kritický průměr škály pracovní výkon. Z výsledků dotazníku MBI-GS lze tedy usuzovat na pracovní přetížení respondentů. Tento výsledek může korespondovat s výsledky AWLS dotazníku v oblasti VYTÍŽENOST, kde pracovníci uváděli, že v práci tráví více času, než je od nich formálně očekáváno. U 2 respondentů došlo k výskytu překročení kritických průměrů u škály vyčerpání a pracovní výkon.

Shrnutí

M. Leiter a Ch. Maslachová usuzují, že nesoulad ve všech šesti jmenovaných pracovních oblastech může, více či méně, přispívat k rozvoji syndromu vyhoření (Leiter, Maslach, 1999, str. 485). Výrazné symptomy syndromu vyhoření se u respondentů tohoto dotazníkového šetření pro účely diplomové práce zobrazují především ve škále pracovního výkonu. Problematika pracovního přetížení v organizacích poskytujících služby sociální prevence je vyvstávajícím tématem, na nějž by mohli manažeři organizací více zaměřit svůj náhled a intenzivněji s ním pracovat, např. v rámci supervize organizace.

Ve shrnutí výstupů dotazníku pro manažery zúčastněných organizací byla položena otázka, jestli realizace supervize organizace, jako jeden z faktorů práce s kulturou řízení, může pozitivně ovlivňovat pracovní prostředí organizací. Rozdíly, které spíše naznačují nižší kulturu řízení, byly ve výsledcích jednotlivých oblastí dotazníku AWLS v meziorganizačním srovnání shledávány především u organizací, v nichž buď supervize organizace neprobíhá (organizace č. 3), nebo probíhá, ale pouze nárazově (organizace č. 4), či je koncipována jako individuální supervize top manažera organizace (organizace č. 2), či okrajově v organizaci, v níž supervize organizace probíhá spojeně s jinými druhy supervize (organizace č. 5).

Je tedy možné usuzovat, že existuje vztah mezi realizací supervize organizace a kulturou řízení v dané organizaci, který pozitivně ovlivňuje celkový kontext řízení a pocity komfortu pracovníků organizace na nižších pozicích.

2.2. KVALITATIVNÍ ČÁST VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

2.2.1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Vstupní výzkumná otázka kvalitativní části výzkumného šetření byla deklarována takto: *Jakým způsobem je supervize organizace součástí řízení rozvoje a změny v organizacích, které poskytují činnosti služeb sociální prevence?*

Vstupní výzkumná otázka předpokládala, že v organizacích poskytujících služby sociální prevence se již odehrává proces *supervize organizace* a nějakým způsobem je tedy implementován do řízení organizací, konkrétně do řízení rozvoje organizací a řízení změn v nich. Podkladem pro tento předpoklad, pojmenovaný ve vstupní výzkumné otázce, byla praktická zkušenost autorky práce se supervizním procesem, který lze nazvat supervizí organizace, v její domovské organizaci, která je, stejně jako ostatní organizace zúčastněné ve výzkumném šetření, poskytovatelem služeb sociální prevence. Autorka měla zkušenost s přenášením výstupů supervize organizace do řízení rozvoje a změn, a proto se zajímala o to, jestli mají i jiné organizace, resp. jejich zástupci, podobnou zkušenost.

Na základě kvalitativních dat byly popsány jednotlivé podoby supervize organizace a byly usuzovány faktory, které mohou ovlivňovat implementaci procesu supervize organizace.

2.2.2. METODA VÝBĚRU VZORKU

Vzorek informantů pro kvalitativní část výzkumného šetření byl konstruován stejným způsobem jako vzorek respondentů pro dotazníkové šetření mezi manažery organizací. Respondenti dotazníkového šetření mezi manažery organizací a informanti kvalitativní části šetření jsou totožné osoby, s tím rozdílem, že kvalitativní části šetření se zúčastnilo celkem pět informantů ($n = 5$).

Strukturovaný rozhovor byl uskutečněn s pěti informanty. Z toho s jednou ženou a čtyřmi muži. Jednalo se o informanty identické s respondenty dotazníku pro manažery organizací, s tím rozdílem, že rozhovoru se nezúčastnili dva zbylí informanti. Jeden z nich v dotazníku pro manažery uvedl, že nic jako supervize organizace u nich neprobíhá, proto nebyl důvod dále zjišťovat další údaje. Druhý nedal souhlas s účastí na rozhovoru.

2.2.3. ZPŮSOB SBĚRU DAT

V kvalitativní části výzkumného šetření byla použita metoda řízeného rozhovoru s manažery organizací, tedy s informanty, kteří v prvním dotazníku uvedli, že v jejich organizaci probíhá *supervize organizace* (Hendl, 2008). Sběrem dat pomocí rozhovoru bylo sledováno získání detailnějších informací o podobách specifického supervizního procesu, který je v diplomové práci nazýván supervize organizace.

Plné znění otázek rozhovoru je uvedeno v kapitole Přílohy.

2.2.4. ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT

Data získána pomocí řízených rozhovorů byla zpracována pomocí postupu zakotvené teorie (Grounded Theory), konkrétně za použití přepisu rozhovorů, syntetického kódování a vytváření předpokladů a interpretací (Strauss, Corbinová, 1999).

2.2.5. VÝSTUPY Z ROZHovorŮ S MANAŽERY ORGANIZACÍ

Z rozhovorů vyplývá skutečnost, že každý z informantů vnímá pojem *supervize organizace* jinak. Jednalo se o pět náhledů na proces, které se navzájem více či méně liší.

Závěr této podkapitoly tvoří popis šesti podob supervize organizace, jak vyplynul z rozhovorů s informanty a ze zkušenosti autorky práce.

Jaké podstatné informace plynuly z rozhovorů o supervizi organizace? Informanti uvedli při popisu procesu *supervize organizace* tyto zobecněné údaje:

- Ve většině případů zaváděli supervizi organizace manažeři organizací.
- Důvody pro zavádění supervize organizace se neliší od obecných důvodů pro zavádění supervize. Informanti uváděli důvody jako profesionalizace, standardizace, potřeba zpětné vazby sama o sobě.
- Supervizoři pro supervizi organizace byli vybíráni na základě různých aspektů, které se ovšem neliší od běžných aspektů výběru supervizorů. Informanti uváděli způsob výběru supervizorů na základě doporučení, známosti, blízkosti, ceny, zkušenosti, referencí a schválení supervizora nejvyšším orgánem organizace.
- V průběhu spolupráce se supervizorem přistoupily některé organizace k jeho změně a to vlivem různých aspektů vzájemné spolupráce. Důvodem pro změnu supervizora byla jeho nezkušenost, či vlivy vzdálenosti, délky spolupráce, kvality supervizora a investovaného času.
- Manažeři organizací popsali množství témat, která se v supervizi organizace objevují. Většina z nich se týká řízení organizace, lidských zdrojů či celkového kontextu organizací. Např. vztahy v týmu manažerů, komunikace, kompetence, manažerská role, zavádění změn, spolupráce, restrukturalizace a profesionalizace organizace, personální témata apod. V několika případech se objevil v rozhovorech s informanty výskyt témat spojených s prací s klienty / uživateli služeb či programů. Lze uvažovat o tom, jestli tato témata patří do formy supervize, která se primárně zabývá řízením a změnami v organizaci. Můžeme se domnívat, že určení relevance tématu pro dané supervizní sezení je spíše situační otázkou pro přítomné supervidované a supervizora. Z dotazníků vyplněných manažery organizací a z rozhovorů vyplývá, že ne všichni manažeři vnímají nutnost oddělení témat řízení od jiných supervizních témat.
- Od supervizora supervize organizace očekávají manažeři především podporu a edukaci, nechtějí řešení či radu.

- Manažeři organizací přímo jmenovali oblasti změn, které jim supervize organizace pomohla nahlédnout a pracovat s nimi. Většina oblastí se týká řízení, naplňování požadavků na kvalitu, či kontextu organizace.
- Manažeři organizací propojují vývojové fáze organizace s jejími potřebami a s implementací potřebných změn. K tomu využívají také prostor supervize organizace jako možnost reflektovat náročná témata řízení.
- Při popisu pocitu z úspěšného supervizního sezení supervize organizace manažeři popisují pocity akce, posunu, porozumění, vyjasnění. Žádný manažer neočekává od supervize řešení, spíše vyjasnění postupu či alternativ odpovědí.
- Zajímavou oblastí kvalitativního šetření byla terminologie. Jak vlastně zástupci organizací supervizi zaměřené na organizaci nazývají? Nazývají ji supervizí týmu, supervizí řízení, a supervizí vedení. U žádného informanta se neobjevilo užití termínu supervize organizace.

Z rozhovorů s informanty a z informací o zúčastněných organizacích umístěných na jejich webových stránkách vplynuly dva faktory, jež mohou ovlivňovat způsoby uspořádání, účely a cíle supervize organizace.

Jedním z faktorů rozlišení náhledu na proces *supervize organizace* může být velikost organizace, ve které proces probíhá, a rozloha její působnosti. Lze konstatovat, že čím větší organizace (čím více provozních jednotek a rozloha území, jenž je organizací obhospodařováno), tím více supervizních procesů v ní najednou probíhá a jsou od sebe průběžně oddělovány.

Podle velikosti organizací zúčastněných v kvalitativním šetření, a jejich působnosti, lze uvést toto rozdělení popisovaných supervizních procesů:

1. ***Organizace = jeden pracovní tým (lokální působnost)***

- a. Uspořádání jako **týmová** supervize, jejímž účelem je reflexe **řízení organizace**, ale zároveň je její součástí také reflexe týmových vztahů a případové práce. U tohoto modelu je informanty komentována skutečnost propojení několika účelů supervize do jednoho procesu, důvody mohou být různé (cena, čas, počet dostupných supervizorů a jejich kvalita apod.).

2. **Organizace = dva až deset pracovních týmů (regionální až nadregionální působnost)**

- a. Uspořádání jako **týmová supervize pracovníků vedení** (výkonný ředitel + programový ředitel + odborný ředitel + vedoucí služeb / programů), jejímž účelem je reflexe **způsobů řízení, směřování organizace, změny v organizaci, rozdělování moci, atmosféra v organizaci** apod. Toto uspořádání se liší počtem supervizorů – u jednoho informanta se objevuje stále stejný supervizor pro několik týmů, v další je na každou supervizi včetně supervize organizace jiný supervizor.
- b. Uspořádání jako **individuální supervize top manažera organizace**, jejímž účelem je reflexe **praxe řízení a dosahování změn**. Jedná se o alternativní uspořádání v organizaci, která zajišťuje služby sociální péče i sociální prevence (druhá rozmanitost služeb) Informant - manažer deklaruje účel supervize zaměřený pouze na řízení.

3. **Organizace = jedenáct a více týmů (celonárodní působnost)**

- a. Uspořádání jako setkání **všech pracovníků vedení určitého úseku organizace** (ředitel organizace, odborný ředitel, programový ředitel, projektový manažer, fundraiser / ekonom, ředitelé poboček, koordinátoři programů), jejímž účelem je se jednou ročně vidět a reflektovat nejpálčivější otázky řízení. Řízení organizace je částečně centrální a částečně lokální.

Důvodem pro nárůst počtu supervizních procesů může být počet pracovníků organizace, kteří supervizi využívají, a jejich pracovní zaměření. Větší organizace, s širší prostorovou působností, bude mít pravděpodobně složitější strukturu pracovních pozic a činnosti pracovníků budou více specializovány. Z této specializace pak může vyplývat potřeba zavedení dalších supervizních procesů v organizaci. V organizaci pak může vznikat „strom“ supervizních procesů. Základními větvemi tohoto stromu pak bude supervize určená pro pracovníky v přímé práci s uživateli služeb (případová, týmová), další úroveň může být supervize zaměřená na řízení (týmová supervize vedoucích pracovníků organizace) a nejvyšší větví stromu může být supervize zaměřená na organizaci jako celek, na její směřování, uspořádání, změny apod. (individuální či týmová supervize top managementu).

Druhým faktorem rozlišení jednotlivých supervizních procesů od supervize organizace může být stáří jednotlivých organizací, tedy jejich trvání v čase. To bude pravděpodobně také ovlivněno kumulací různých typů zkušeností v organizaci. Je možné předpokládat, že čím starší organizace, tím spíše v ní bude probíhat více supervizních procesů, které budou vzájemně odděleny, a tím spíše v ní bude probíhat supervize organizace.

Podle stáří organizací zúčastněných v kvalitativním šetření lze uvést toto rozdělení popisovaných supervizních procesů:

1. Organizace mladší 10 let

Ve vzorku informantů byli zastoupeni dva manažeři, resp. jeden manažer a jedna manažerka, jejichž organizace byly založeny a fungují méně než 10 let. Konkrétně byly doby trvání organizací 6 a 7 let. Přestože doba trvání organizací je velmi podobná, u těchto dvou organizací se nepotvrdil předpoklad uvedený výše, protože v jedné z organizací probíhá naprosto oddělený proces supervize organizace a ve druhé organizaci proces není tak striktně oddělen. Tyto organizace se od sebe navzájem liší strukturou, počtem pracovních týmů a působností.

2. Organizace starší 10 let

Ve vzorku informantů byli zastoupeni tři manažeři, jejichž organizace trvají v čase déle než 10 let. Konkrétně 11, 15 a 20 let. Také u těchto organizací byly nalezeny vzájemné rozdíly, které opět spočívaly spíše v jejich velikosti a působnosti než v jejich stáří. Ve dvou z nich probíhá oddělený proces supervize organizace, v jedné není striktně oddělen.

Z těchto údajů lze usuzovat, že stáří organizací je méně podstatným faktorem zavedení supervize organizace do organizace, než velikost a působnost organizace.

Shrnutí

Podle podrobnějších informací, které manažeři zúčastněných organizací sdělili v rámci rozhovorů, a podle průzkumu webových stránek zúčastněných organizací, lze soudit, že supervize organizace se vyskytuje spíše v organizacích se širší strukturou pracovních pozic a s více provozními jednotkami. Délka trvání organizace v čase

pravděpodobně nemá na implementaci supervize organizace takový vliv, jako faktor velikosti a působnosti organizace.

V organizacích, jež mají více provozních jednotek, dochází často k oddělování supervizních procesů s různými zaměřenými a účely. Proto je i supervize organizace oddělována od supervize týmů či případové supervize. Důvody pro zavedení supervize organizace jsou obdobné jako u zavádění jiných supervizních procesů. Supervizoři pro supervizi organizace jsou vybíráni obdobnými způsoby jako supervizoři jiných supervizních procesů. Při změně supervizora uvažují manažeři o vlivu několika proměnných, mezi něž patří zkušenost supervizora, a také kvalita a délka vzájemné spolupráce. Od supervizora v supervizi organizace manažer/ka obvykle očekává náhled a podporu, nikoliv řešení. Témata exponovaná v supervizi organizace jsou zaměřena především na řízení, a manažeři tvrdí, že supervize organizace podpořila implementaci některých změn v organizaci, především změn v řízení.

Na závěr podkapitoly o kvalitativní části výzkumného šetření o supervizi organizace uvádíme šest podob supervize organizace, jak je popsalo pět manažerů, se kterými proběhly strukturované rozhovory, a autorka práce ze své zkušenosti.

2.2.6. ŠEST PODOB SUPERVIZE ORGANIZACE

První podoba, autorčina. *Se supervizí organizace mám zkušenost asi 4 roky. Když jsme supervizi organizace zaváděli, byla jsem na pozici ředitelky organizace, která v té době poskytovala služby (nyní nazývané jako sociální) cílové skupině uživatelů drog. Měli jsme celkem 4 provozní jednotky s 16 zaměstnanci včetně managementu, který byl kromě řízení organizace také zapojen do přímé práce s klienty. Po určité době jsme se společně se dvěma dalšími kolegy z vedení začali v této struktuře a rolích poněkud ztrácet. Napadlo nás tedy zkusit zavést supervizi, při které bychom mohli reflektovat především naše manažerské role a vztahy v týmu vedení. A tak vznikla první podoba naší supervize organizace, které ovšem všichni říkáme supervize vedení. Jedná se o týmovou supervizi středního a vrcholového managementu organizace, účastní se jí vedoucí jednotlivých týmů služeb, projektová manažerka (já) a ředitel organizace. Supervize vedení probíhá jednou za 2 – 3 měsíce v délce sezení 3 hodiny. Nutno zmínit, že postava supervizorky tohoto procesu je klíčová, protože je ztělesněním kontinuity celého procesu.*

Druhá podoba. *Manažer organizace, která poskytuje služby sociální prevence na území několika regionů, pojmenoval přítomnost supervize v organizaci jako potřebu a nutnost. Ve chvíli, kdy nastoupil do pozice ředitele organizace, začal systematicky zavádět supervizi. Z předchozí práce měl se supervizi zkušenost a vnímal ji jako efektivní nástroj podpory pracovníků. V organizaci běží supervizní proces již 10 let. Specifikem je vedení supervize v celé organizaci dvěma supervizory. Část procesu zaměřená na řízení je provázána s ostatními supervizními procesy osobou supervizora a účastí ředitelů jednotlivých služeb na supervizi řízení. Kromě těchto ředitelů služeb se supervize vedení, jak ji v organizaci nazývají, účastní i ředitel organizace, výkonný ředitel a odborný ředitel. Supervize probíhá jednou za 3 měsíce v délce sezení 3 hodiny. Manažer vnímá, že jednotlivá supervizní témata na různých úrovních se prolínají a neurčil žádné prioritní téma pro supervizi vedení.*

Třetí podoba. *Manažer oblastní provozní jednotky organizace s celonárodní působností, řídí různé týmy pracovníků několika sociálních služeb. Supervizi řízení, jak ji sám nazývá, zavedl on po příchodu na pozici ředitele oblastní provozní jednotky. Sám měl předchozí zkušenost s týmovou supervizí zaměřenou na vztahy a případovou práci, a s individuální supervizí vedoucího služeb. Pojal ji jako individuální supervizi pozice ředitele. Vedla ho k tomu jeho potřeba ošetřit různé procesy v organizaci, spojené s řízením, a také potřeba získávání reflexe jeho působení v organizaci. Supervize řízení je realizována déle než 4 roky. Supervize řízení se zaměřuje na reflexi manažerské role, řešení konfliktů a zavádění změn v organizaci. Součástí supervize řízení je pro něj i koučink. Pospaná supervize probíhá jednou za 2 měsíce v délce trvání dvou hodin. Jako prvořadé téma supervize řízení určil manažer způsoby řízení lidských zdrojů, následované podporou zavádění změn.*

Čtvrtá podoba. *Manažerka menší lokální organizace poskytující služby nízkoprahového zařízení pro děti a mládež zavedla v organizaci komplexní supervizní proces, který je zaměřen na všechny úrovně práce, tedy i na řízení organizace. Impulsem zavedení supervizního procesu přišel ve chvíli, kdy se organizace začala profesionalizovat a vytvořila tým pracovníků služby a tým vedení. Podnětem pro zavedení supervize byla jednak podmínka externí odborné podpory uvedená ve Standardech kvality sociálních služeb, a také podněty z okolí organizace. Supervizní proces běží v organizaci téměř 6 let. Do témat supervize patří případy, vztahy i řízení. Supervize probíhá jednou za 2 měsíce*

v délce trvání 1,5 až 2 hodiny. Jako zásadní téma v oblasti řízení manažerka určila způsoby řízení lidí, tedy personální řízení lidských zdrojů.

Pátá podoba. *Manažer menší lokální organizace, poskytující službu nízkoprahového zařízení pro děti a mládež a volnočasové aktivity, zavedl supervizi díky podnětu kolegů – manažerů organizací podobných té jeho. V organizaci běží komplexní supervizní proces, jehož předmětem jsou vztahová, rozvojová i případová témata, a také řízení. Probíhá jednou za 2 měsíce v délce sezení 2 hodiny. Prvořadým tématem části supervize zaměřené na řízení, jíž se účastní on jako ředitel organizace spolu s odborným ředitelem, je způsob řízení lidských zdrojů. Manažer hodnotí jako důležité také téma zavádění změn.*

Šestá podoba. *Manažer organizace poskytující služby sociální prevence na území jednoho regionu a několika obcí se stal ředitelem organizace ve chvíli, kdy byl supervizní proces již zaveden. Supervizi vedení zaváděl už on, se zaměřením na procesy řízení. Supervize se účastní on, výkonný ředitel, odborný ředitel a programový ředitel, a probíhá jednou za měsíc v délce trvání 3 hodiny. Jako počáteční téma supervize vedení určil rozdělení vlivu a moci mezi pracovníky organizace. Jako další téma označil způsob řízení lidských zdrojů.*

2.3. SHRnutí

V této kapitole jsme se pokusili na základě využití několika výzkumných metod popsat výstupy o supervizi organizace, včetně stručného náhledu na kulturu řízení zúčastněných organizací a hledání vztahu jejich kultur řízení k supervizi organizace. Na závěr kapitoly bylo popsáno 6 podob supervize organizace, jak vyplynuly ze strukturovaných rozhovorů s manažery organizací a ze zkušeností autorky práce.

Jak je z popsaných podob supervize organizace patrné, je obraz praxe supervize organizace mnohovrstevnatý a rozmanitý. Lze tedy konstatovat, že neexistuje jeden model supervize organizace, ale mnoho různých forem uspořádání a nasměrování tohoto supervizního procesu. Proto také pro teoretickou diskusi vyvstává relativně velké množství otázek. Mohou to být např. tyto:

- Jak definovat supervizi organizace?

- Jaké jsou společné a rozdílné znaky jednotlivých supervizních procesů, jež je možné nazvat *supervizí organizace*?
- Jaký je vztah etapy životního cyklu organizace a zavádění supervize zaměřené přímo na ni?
- Jaký vztah má supervize organizace ke kultuře organizace, resp. ke kultuře řízení v organizaci?
- Přispívá supervize organizace k implementaci změn a k rozvoji organizací?
- Jak lze supervizi organizace využít v řízení organizace?

V následující kapitole se pokusíme tyto otázky zodpovědět a alespoň částečně popsat proces supervize organizace v teoretických souvislostech.

3. TEORIE SUPERVIZE ORGANIZACE

V následujícím textu se pokusíme zodpovědět otázky o *supervizi organizace*, jež vyvstaly z výzkumného šetření a jsou uvedeny v závěru předchozí kapitoly. Popis se opírá o výstupy o supervizi organizace, zjištěné ve výzkumném šetření, odbornou literaturu a osobní zkušenosti autorky práce.

3.1. JAK DEFINOVAT SUPERVIZI ORGANIZACE?

V závěru předchozí kapitoly jsme na základě dat z výzkumného šetření o supervizi organizace konstatovali, že se jedná o rozmanitý a mnohvrstevnatý proces, u něž nelze předpokládat jeden model realizace, ale spíše více různých forem uspořádání a nasměrování procesu. Supervizi organizace tedy pravděpodobně není vhodné definovat na základě její podoby. Jako vhodnější se jeví definovat tento supervizní proces přes jeho obecný účel, který se nepřímo objevoval ve výpovědích manažerů organizací zúčastněných ve výzkumném šetření.

Manažeři organizací vypovídali o tom, z jakého důvodu začali zavádět supervizní proces, který lze nazvat supervizí organizace. Impulsem k zavedení procesu supervize organizace byla jednak předchozí zkušenost manažerů se supervizí, v některých organizacích také doporučení z jiných organizací, a téměř ve všech zúčastněných organizacích jejich profesionalizace či standardizace provozu/ů. „Od samého začátku to vnímám jako nutnou součást péče o tým. Nedovedu si představit dobré fungování bez takového nástroje. Proto v organizaci, kterou řídím, musí být přítomna různá supervize pro různé pracovníky.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 7).

Manažeři vypovídali o tom, že impulsem k zavádění supervize obecně, a konkrétně supervize organizace, byla především profesionalizace organizace a péče o zaměstnance. Jako je obecným účelem supervize rozvoj dobré praxe, pak obecným účelem supervize organizace je pravděpodobně rozvoj dobré praxe managementu organizace vzhledem k jejímu chodu a k naplňování jejích cílů. Obecný účel supervize organizace může být například zaměřen na reflexi hranic organizace, rolí manažerů různých úrovní, jejich přístupů k řízení organizace (či týmů) a kultury organizace, včetně náhledu na důsledky těchto aspektů na celkový provoz organizace a práci s klienty. Takto stanovený účel může přispět k vytvoření dostatečně transparentního a otevřeného pracovního prostředí, ve

kterém mohou pracovníci efektivně fungovat a naplňovat své pracovní role (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, str. 54).

Pokusíme-li se definovat supervizi organizace, pak můžeme uvést jako jednu z možností tuto: *Supervize organizace* je supervizním procesem, jehož účelem je rozvoj dobré praxe managementu organizace, potažmo rozvoj dobré praxe v organizaci jako celku, a podpora organizace jako celku.

3.2. JAKÉ JSOU SPOLEČNÉ A ROZDÍLNÉ ZNAKY JEDNOTLIVÝCH SUPERVIZNÍCH PROCESŮ, JEŽ JE MOŽNÉ NAZVAT *SUPERVIZÍ ORGANIZACE*?

Zjištěné společné prvky různých podob supervize organizace

Prvním ze společných prvků různých podob supervize organizace je **účel** supervize organizace, jak plyne z definice, která je uvedena v předchozí podkapitole, a jeho zobrazení v **supervizním kontraktu**. Účel supervize organizace jednoznačně souvisí s očekáváními supervidovaných i zadavatele, a s dalšími souvislostmi přímo či nepřímo zasahujícími do procesu supervize. Vyjednávání kontraktu o jakékoli supervizi je významným prvkem omezení zklamání a deziluze z možností, důsledků a výsledků celého procesu (Payne, Scott, 1994, str. 12). P. Hawkins a R. Shohet hovoří v rámci organizačního a odborného kontextu supervize o vyjasnění nepsaných očekávání všech stran supervizního procesu a deklaraci obecných zásad procesu, do kterých přiřazují pravidla supervizní práce, způsob informování o obsazích procesu a jeho etických standardů. Je otázkou, do jaké míry mají být tyto součásti supervize organizace deklarovány přímo v písemném kontraktu a do jaké míry jsou součástí ústního dojednání. Přesto je nutné je diskutovat před samotným zahájením supervizního procesu (Hawkins, Shohet, 2004, str. 65 – 66).

Kontraktování je důležitou součástí supervizního procesu. Supervize organizace si klade za jeden z cílů postihnout široký celoorganizační kontext. Právě z tohoto důvodu předpokládáme, že precizní dojednání písemného kontraktu může pomoci vymezit prostor pro supervizi organizace a učinit jej smysluplným pro všechny strany procesu. Proto můžeme předpokládat, že deklarovaný účel supervize organizace bude transparentně naplňován pouze v rámci srozumitelného kontraktu, za nějž se jako zadavatel i supervizant,

postaví management organizace, který si tuto supervizi objedná sám pro sebe. Kontrakt má dle P. Hawkinse a R. Shoheta obsahovat ujednání o následujících 5 klíčových oblastech: o praktických stránkách procesu, o hranicích, o pracovním spojení, o formátu sezení a o organizačním a odborném kontextu (Hawkins, Shohet, 2004, str. 63). Dle Z. Havrdové kontrakt o supervizi obsahuje určení stran procesu (kdo je zadavatelem, kdo supervidovaný, a kdo supervizorem), jeho účelu a podmínek poskytování, vymezení odpovědnosti supervizora a supervidovaných, způsoby informování o procesu, kritéria úspěchu supervize a časový plán procesu (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, str. 71 – 72). Ch. Payne a T. Scott považují kontrakt za vyjádření výslovného souhlasu s nastavením supervizního procesu, jehož součástí je ujednání o zaměření, obsahu, metodách a uspořádání supervize (Payne, Scott, 1994, str. 12).

Druhým společným prvkem různých podob supervize organizace jsou **strany supervizního procesu**. Manažeři organizací zúčastněných ve výzkumném šetření pro účely této diplomové práce popisovali, kdo supervizi organizace zadává a kdo se jí účastní. Strany procesu v supervizi organizace mohou být podle jejich výpovědí vymezeny následujícím způsobem.

Zadavatelem supervize organizace je často nejvyšší manažer organizace, protože nese největší odpovědnost za kvalitu procesů a produktů. „Se supervizí vedení jsem přišel já.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 1). „Zavedl jsem ji já na pozici ředitele.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 2). Aby bylo možné dosahovat a zvyšovat kvalitu procesů, musí pracovníci organizace, vyšší a střední management obzvlášť, rozumět jejímu rámci – »hernímu prostoru« a pravidlům hry (Payne, Scott, 1994, str. 3 – 6). To lze v ideálním případě uvést jako důvod rozhodnutí nejvyššího manažera pro zavedení supervize organizace. Po supervizním procesu zabývajícím se rámcem organizace a aspekty jejího řízení mohou také volat přímí podřízení nejvyššího manažera, protože cítí potřebu se lépe orientovat v kontextu organizace a pracovat se specifickými problémy, jež přináší praxe řízení. „Přišla s tím vedoucí metodička.“ (rozhovor s manažerkou organizace č. 5).

Supervizanty v procesu supervize organizace jsou obvykle členové týmu nejvyššího vedení organizace, konkrétně ředitel/ka organizace, odborný či programový ředitel/ka, výkonný ředitel/ka (viz Graf 4, str. 19 diplomové práce). Konkrétní obsazení týmu vedení

organizace závisí na struktuře vedoucích pozic v organizacích, nicméně manažeři organizací se shodují na skutečnosti, že supervize organizace je především procesem pro nejvyšší vedení organizace. Méně často se supervize organizace účastní fundraiser/ka či koordinátor/ka programů. Supervize organizace může být také procesem, jehož se jako supervidovaný účastní jen nejvyšší manažer organizace. „Supervize řízení je určena pro mě.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 2). Tento model manažer zvolil z důvodu, že v organizaci neexistuje úroveň tzv. vyššího managementu – neexistují pozice odborného či programového ředitele, a vedoucí jednotlivých pracovních týmů se účastní supervize se svými týmy (organizační struktura organizace č. 2 umístěná na jejích webových stránkách).

Volba *supervizora* pro supervizi organizace je často dána rozhodnutím zadavatele, resp. podléhá schválení řídicího orgánu organizace (správní rada, představenstvo apod.), často také závisí na společném vyjednávání všech stran o možnostech naplnění vzájemných očekávání. Konkrétní volba supervizora záleží na stanovených podmínkách procesu, na možnostech získání supervizora v daném regionu a také na doporučení jiných osob. „Nejdříve jsme využívali supervizora, kterého jsem znal z mé předchozí práce. Poté, když jsme se rozrostli, a stávající supervizor nám nemohl dát tolik času, jsme zvolili jiného. Navrhli jsme s kolegou, místopředsdou, jednoho z našich lektorů, a předsednictvo a okruh vedoucích programů návrh přijali.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 7). „Dostal jsem referenci od mého stávajícího supervizora na jeho kolegu supervizora, který dělá supervizi řízení.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 2). „Na začátku jsme nějak získali kontakt na první supervizorku... V té době nebylo z čeho moc vybírat, v celém kraji byli snad jen čtyři.“ Od supervizora, jenž má vést proces supervize organizace, lze očekávat, že má v profesním životopisu předchozí zkušenost s řízením, předchozí supervizní a sebezkušenostní výcvik, a zkušenost se supervizí týmů či jednotlivců (Kinkor, 2007). „Při změně supervizora hrála roli i jeho kvalita.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 1). „První supervizorka teprve sama dokončila kurz a na nás se spíš učila, proto jsme zvolili jiného, zkušenějšího supervizora.“ (rozhovor s manažerkou organizace č. 5).

Třetím společným prvkem supervize organizace jsou **očekávání od supervizora** takového procesu. Manažeři organizací, kteří se zúčastnili výzkumného šetření, deklarovali, co očekávají od supervizorů, jež vedou v jejich organizacích supervizi organizace. Opakovaně vyjadřovali očekávání externího nezatíženého pohledu, reflexe

podpory, doporučení, edukace. „Externí odosobněný pohled, práce s procesy.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 7). „Očekávám reflexi mého působení.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 2). „Od supervizora očekávám reflexi, pohled zdálky, orientaci v problému.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 6). V souladu s naším chápáním procesu supervize organizace je tedy prvotním úkolem supervizora vytvářet prostor pro reflexi organizačních procesů, organizační kultury a organizačního chování, a také postojů vedení k těmto aspektům.

K takové reflexi je nezbytné se v supervizi organizace orientovat především na témata, která souvisí s managementem organizace, protože ten nese hlavní odpovědnost za naplňování smyslu a funkce organizace na svém specifickém trhu. Takto se dostáváme k dalšímu společnému prvku různých podob supervize organizace a tím je **očekávání od manažera**. „Smyslem mé práce je dělat věci lépe.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 2). „Vedení organizace a rozhodování.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 6). „Organizuje, řídí, úkoluje, ale také podporuje.“ (rozhovor s manažerkou organizace č. 5). Jedním z hlavních úkolů managementu je vytvářet vhodné podmínky pro naplňování poslání organizace, proto jeho způsob řízení a fungování ovlivňuje celkové klima a způsob práce s klienty či způsob výroby produktu (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 21). Manažeři organizací tedy od supervize organizace, potažmo od supervizora takového procesu především očekávají vytváření prostoru pro reflexi organizačních témat. Sami od sebe pak očekávají, že výstupy z reflexe vnoří do řízení jejich organizací.

Jako pátý společný prvek různých podob supervize organizace uvažujeme jeho **funkce**. Podle A. Kadushina, jenž čerpal z práce J. Dawsona, a jeho modelu funkcí supervizního procesu, existují 3 základní funkce supervize – administrativní, vzdělávací a podpůrná (Smith, 2005, str. 2). Supervizi organizace lze nahlédnout z těchto tří perspektiv. Dobře lze definovat funkce konkrétního supervizního procesu položením otázky „*Jaký je prvotní úkol supervizora?*“ (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, str. 48).

Z odpovědí manažerů organizací lze usuzovat, že jejich očekávání od supervize organizace směřují především k jejich podpoře. „Přichází a nahlíží na téma jako chápající, leč nezatížený průběhem a vztahy.“ (rozhovor s manažerkou organizace č. 5). Podpůrný aspekt supervize organizace se tedy pravděpodobně bude prolínat celým procesem supervize organizace a lze uvažovat o tom, že bude nad ostatními funkcemi supervize

převládat. Podpůrná funkce supervize směřuje především k zachování dobrých pracovních vztahů a kultivaci »dobrého ducha« (Smith, 2005, str. 2). I v rámci reflexe norem, pravidel, odbornosti a způsobů řízení v organizaci, bude externí supervizor pravděpodobně především pomáhat reflektovat prožitky supervidovaných. Právě z důvodu, že supervizanty v supervizi organizace jsou především manažeři organizace, je potřebné pracovat v takové supervizi i s aspektem vnímání zátěže, s emocemi a vztahy. Důvodem pro podporu manažerů je skutečnost, že v praxi vedení organizace není na první pohled zřejmé, že práce s těmito tématy je podstatná pro celé fungování organizace (Carroll, Tholstrupová, 2004, str. 75).

Manažeři organizací také deklarovali, že od supervizorů v supervizi organizace očekávají edukaci, či doporučení. „Očekávám edukaci a nové podněty.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 2). „Supervizor doporučuje a učí.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 6). Vzdělávací funkce supervize organizace tak zřejmě následuje funkci podpůrnou, resp. vhodně ji doplňuje konkrétními informacemi v situacích, kdy supervidovaní nemají v záloze teoretické poznatky o daném tématu či nemají s danou situací žádnou vlastní zkušenost. Vzdělávací aspekt supervize organizace sleduje odborný rozvoj pracovníků a doplňuje jejich zavádění do praxe tím, že motivuje prostřednictvím plného uvědomění hranic profese a jejich možností (Smith, 2005, str. 2). Vzdělávací funkce je v supervizi organizace důležitá, pokud se objeví rozpor mezi deklarovaným způsobem vedení a skutečnou praxí. Může se jednat např. o rozpor mezi tím, jak manažeři rozumí znění a chápání aspektů kultury organizace, a skutečným porozuměním aspektům kultury u pracovníků organizace. Supervizní proces může v takovém případě nastavit manažerům prostor pro náhled na kulturu organizace a možnost naučit se zjišťovat, do jaké míry jejich očekávání koreluje se skutečností.

Naopak, manažeři organizací od supervizorů neočekávají řešení či vedení. „Ne, to by neměl – on neřídí.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 2). Zastoupení administrativní funkce v supervizi organizace bude pravděpodobně malé nebo vůbec žádné. M. K. Smith popisuje model A. Kadushina, v němž je supervize, v níž převládá administrativní funkce, zaměřena především na podporu a zachování standardů dobré praxe, její koordinace s politikou a strategiemi organizace, a zajištění efektivního a bezproblémového chodu zázemí organizace / služby / týmu (Smith, 2005, str. 2). V předchozím textu je sice uvedeno, že supervize organizace je zaměřena zejména na témata spojená s provozem

organizace a jejím směřováním, ale v supervizi zaměřené na oblast řízení je naprosto nezbytné brát do úvahy kontext samotného uspořádání procesu, a to především je-li poskytována supervizorem interním či externím. Proto je nutné brát tento kontext do úvahy při stanovení zastoupení administrativní funkce v supervizi organizace. Interní supervizor se může opírat o moc, kterou mu instituce propůjčuje, a právě při takovém uspořádání supervize organizace bude administrativní funkce zastoupena stejně jako funkce vzdělávací a podpůrná. V rámci rozhovorů s manažery organizací se však neobjevilo ani jednou takové uspořádání, a proto lze uvažovat o tom, že je tato praxe může být jen okrajová, nikoli převládající.

Dalším společným prvkem různých podob supervize organizace je **vznik supervizního vztahu**. P. Hawkins a R. Shohet popisují supervizní vztah jako *pracovní spojenectví*. Tím myslí vzájemnou výměnu představ a očekávání, nadějí a obav. Tento předpoklad je shodný pro všechny typy supervizních procesů a uspořádání, v supervizi organizace je možná ještě podstatnější z hlediska jejího zaměření na aspekty, které ovlivňují chod celého subjektu (Hawkins, Shohet, 2004, str. 65). Dobré pracovní spojenectví je pak postaveno na rostoucí důvěře, úctě a dobré vůli obou stran. „Očekávám vytvoření důvěry a nadhledu.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 1).

Jako šestý společný prvek různých podob supervize organizace může být pojmenováno také **vymezení odpovědnosti stran procesu**. Odpovědnost u každé ze stran supervizního procesu se obecně liší, ale v rámci supervize organizace lze nacházet společné aspekty odpovědnosti stran. Protože supervize organizace si klade za úkol postihovat široký celoorganizační kontext, je nezbytné, aby stanovená odpovědnost vedla k podpoře a posilování zdrojů »učící se« organizace.

V tomto typu supervize pravděpodobně ponese *supervizor* významný díl odpovědnosti za nastavení podmínek procesu vzhledem ke kontextu organizace a za obsah svých vlastních zkušeností a dovedností, které chce a dokáže v procesu využívat. „Čekáme pohled vzdělaného člověka, který zná problematiku a umí svým působením posunout naše chápání (pozn. aut.: směrem k supervizorovi) ...“ (rozhovor s manažerkou organizace č. 5). „Supervizor je externí element... Neradí a neřídí.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 7).

Management organizace, a jeho nastavení, je v supervizi organizace důležitou složkou pro její zavedení a realizaci. Vedením organizace je v kontextu práce myšlen tým osob nesoucích moc a odpovědnost nutných pro naplnění poslání a cílů organizace. „Tedy prvotním posláním manažera je udržování žádoucího stavu prostředí, tvorba podmínek pro výkon práce jednotlivců tak, aby jejich úsilí mohlo být optimálně zaměřeno na dosažení skupinového cíle...“ (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 21). Zadavatel nese odpovědnost za smysluplný kontext a využití potenciálu supervize v rámci organizace. Supervidovaní mají odpovědnost za využití potenciálu supervize ve své praxi a pro svůj osobní rozvoj (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, str. 70). Manažeři organizací vyjadřovali způsoby, jak vnímají svou odpovědnost v rámci supervizního procesu: „Výsledek, jako průběh a dopad, jsou naší věcí.“ (rozhovor s manažerkou organizace č. 5). „Na supervizi témata promýšlím a připravuji se na ně, nicméně jejich zavádění do praxe je obsahem řízení, které potom vykonávám. ... Je třeba, aby supervidovaný jen slepě nepřebíral podněty od supervizora, ale sám si je zpracovával a následně jednal autenticky.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 2). Manažeři organizací také vnímali rizika směšování supervize organizace s vedením, a hovořili o způsobech, jakými tato rizika ošetřují: „Jasně vymezení rolí a polí působnosti v supervizní smlouvě a rekontraktováním.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 6). „Kontraktem a jeho upřesňováním.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 1).

S odpovědností stran souvisí také sedmý společný prvek různých podob supervize organizace a tím je prvek **hranic** procesu supervize organizace. Vztah supervizora a supervidovaných je postaven na profesionálním důvěrném vztahu, v němž musí být meze důvěry a důvěrnosti jasně vymezeny. Hranice také souvisí s vymezením rolí v supervizním procesu (Page, Wosket, 2002, str. 27 – 29). Proto je nutné i v supervizi organizace nastavit hranice, jež budou vycházet z daného kontextu procesu, a umožňovat jeho samotnou realizaci. Udržování hranic je také otázkou etické reflexe celého procesu, proto je v supervizi organizace důležité zamýšlet se nad a vymezovat její možná rizika. K rizikům supervize organizace manažeři uváděli různé příklady: „Pro organizaci vidím jako trochu ohrožující, že díky kvalitní supervizi může pracovník zjistit, že není na správném místě a odejít. Ještě se tak nestalo a navíc, pokud by to pro pracovníka bylo dobré, bude to těšit i mně.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 7). „Asi je dobré včas odhadnout, koho a kdy do supervize v případě potřeby v rámci organizace zapojit.“ (rozhovor s manažerem

organizace č. 2). „Zamění se za vedení, je rozplzlá a sklouzává k psychoterapii.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 6). „Např. závislost na supervizorovi či jeho zbožštění.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 1).

Hranice supervize organizace souvisí s osmým společným prvkem a tím je **bezpečí** celého procesu supervize organizace. Diskusi o udržení bezpečného prostoru v supervizi organizace lze vést několika možnými směry. Kontext supervize organizace bude zřejmě ovlivněn způsobem rozdělení moci v organizaci. Otázka rozložení mocenských sil v organizaci je podstatná z hlediska účinnosti a úspěšnosti supervize, protože mocenská struktura se odráží v supervizním trojúhelníku⁷. Zároveň v tomto směru hraje roli asymetrie vztahu mezi supervizorem a supervizanty. „Ačkoli se supervidovaným snažíme dát v jejich vývoji sílu, supervize je asymetrickým, anebo nerovným vztahem.“ (Hewson in Carroll, Tholstrupová, 2004, str. 88). Z hlediska přinášených témat a řešených obsahů se může supervize organizace stávat prostorem, jehož bezpečí je diskutabilní. Především z důvodu, že může existovat rozporné očekávání na straně supervidovaných a zadavatele supervize, že témata a obsahy přinášené do supervize, není nebo je nutné vnášet zpětně do řízení. V takové situaci je tedy nutné definovat, jakým způsobem se tento přenos bude odehrávat.

Způsoby referování o obsahu supervizních sezení v rámci supervize organizace je zřejmě nutné vymezit tak, aby bylo možné bezpečně ošetřit potřebu přenášet určité obsahy z této supervize zpět do řízení. Jedním z možných řešení souvislého udržení mlčenlivosti, zajištění bezpečnosti procesu, a přenosu důležitých informací zpět do řízení je jasná deklarace formy přenosu informací ze supervizních sezení. Může se jednat o dohodu mezi všemi stranami kontraktu, jež bude definovat obsah a formu sdělovaných informací. Z praxe supervize organizace vyplývá, že tohoto supervizního procesu se téměř pokaždé účastní i ředitel/ka organizace, jenž velmi pravděpodobně současně zastává i roli zadavatele supervize. Z tohoto důvodu je přenos informací ze supervize do řízení za takových okolností optimální, protože osoba/y s hlavní rozhodovací kompetencí je zároveň supervidovaným, přímo se procesu účastní a může tedy výstupy supervizních sezení do řízení přenášet (zkušenosti autorky práce s ošetřováním bezpečí v supervizi organizace).

⁷ Supervizní trojúhelník má vrcholy supervidovaní – zadavatel – supervizor. „V optimálním případě jde o rovnoramenný trojúhelník, aneb všechny vrcholy k sobě mají stejně blízko i daleko, vše podstatné je vyjasněné písemným kontraktem.“ (Šedivá, <http://www.cppt.cz/comm/docu/Supervize.pdf>, str. 3).

Posledním, devátým společným prvkem supervize organizace je **ohnisko zaměření přinášených témat**. Ohnisko témat přinášených do supervize organizace je spíše namířeno na charakter řízení, procesy a mechanismy v organizaci, uspořádání struktury, rolí a kompetencí. O tématech přinášených do supervize organizace vypovídali manažeři v rámci pro ně určených dotazníků (viz Graf 1, str. 18 této diplomové práce). Jako nejvíce exponovaná témata v supervizi organizace manažeři označili práci na nasměrování organizace a práci se vzájemnými vztahy. Z toho je patrné, že se manažeři v supervizi organizace nejvíce zaobírají tím, kam organizace kráčí a jaká atmosféra při této cestě v organizaci panuje. Jako další exponovaná témata uváděli vyjasňování manažerských pozic a vyjasňování pracovních pozic, z čehož plyne, že manažeři se potřebují zamýšlet nad strukturami svých organizací. Dalším tématem bylo vyjasňování hodnot, kdy v souladu s tvrzením M. Leitera a Ch. Maslachové o ne/shodě osobních a organizačních hodnot a vlivu této proměnné na pracovní výkon (Leiter, Maslachová, 1999), manažeři uvažují nad hodnotami organizace a jejich dopady na pracovníky. Jako další téma manažeři uváděli řešení krizových situací, kdy manažeři pravděpodobně reflektují možnosti těchto situací. Jako důležité téma byla označena také práce na personálních otázkách organizace, tedy uvažování nad způsoby řízení lidí v organizacích. V supervizi organizace se manažeři věnovali také tématu práce na rozvoji nových programů, projektů a služeb. Jako nejméně důležité bylo označeno téma práce se vztahy mimo organizaci.

Zjištěné rozdílné prvky různých podob supervize organizace

Prvním z rozdílných prvků supervize organizace je **formát sezení / uspořádání**. Formát sezení neboli způsob uspořádání supervize organizace lze popsat jako soubor odpovědí na otázky, které uvádí P. Hawkins a R. Shohet: „Bude se veškerý čas věnovat pouze jedinému tématu? Očekává se od supervidovaných, že si přinesou psané poznámky? Jak se bude rozhodovat o prioritách a pořadí témat?“ (Hawkins, Shohet, 2004, str. 65). V kontraktu pro celý supervizní proces se v českém prostředí obvykle uvádějí spíše organizační podmínky aranžmá, než jeho situační podoba. Proto se asi v kontraktu nesetkáme, nebo jen málo, s konkrétními požadavky na přípravu supervizantů. Zvykem je spíš dohodnout okolnosti kolem přinesených témat na začátku samotného supervizního sezení. Spíše se setkáme s tím, že je v kontraktu popsán druh supervize, která se bude

uskutečňovat, neboli aranžmá. Ch. Payne a T. Scott definují aranžmá jako kontext ve smyslu formálního či neformálního uspořádání supervize a specifického uspořádání – seskupení osob při supervizních sezeních, které navzájem interagují (Payne, Scott, 1994, str. 14).

V případě supervize organizace je uspořádání supervize organizace, dle informací uvedených manažery v dotaznících pro manažery organizací, často nastaveno jako týmová supervize (viz Graf 4, str. 19 diplomové práce). Management organizace tvoří specifický tým s obecným společným úkolem vést a řídit organizaci tak, aby naplňovala své poslání, veřejný závazek a cíle. Ovšem pokud je supervize organizace koncipována jako týmová supervize manažerů organizace na různých úrovních, pak od ní manažeři přímo očekávají také náhled na vzájemné vztahy (Cordes, 2007).

M. Hajný uvádí dvě zaměření pozornosti v týmové supervizi. Jedním ze zaměření je »supervize týmu«, jež směřuje náhled na vztahy, uspořádání rolí a kompetencí, charakter řízení, procesy apod. O tomto zaměření vypovídali také manažeři organizací, v nichž supervize organizace probíhá jako týmová supervize: „Interně týmové zaměření – vztahy, komunikace, kompetence.“ (rozhovor s manažerkou organizace č. 5). „Vztahy v týmu v kontextu organizace.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 7). „Reflexe osobních vztahů a komunikace mezi námi.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 6). Druhým zaměřením je »supervize v týmu«, která angažuje tým obdobným způsobem jako ve skupinovém supervizním procesu a reflektuje práci se zákazníkem či uživatelem služby (Hajný in Havrdová, Hajný, 2008, str. 93). Na základě informací od manažerů organizací můžeme uvažovat o tom, že supervize organizace se bude na zákazníka či uživatele služby zaměřovat spíše nepřímou, a to reflektováním celkového kontextu organizace, který ovlivňuje produkt, který je pak zákazníkovi či uživateli služeb nabízen. V tomto směru vypovídali manažeři organizací takto: „Jako téma vnáším řešení konfliktů a obtížných situací v organizaci.“ (rozhovor manažerem organizace č. 2). „Tvorba metodik, řízení organizace, restrukturalizace organizace a profesionalizace.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 6). „Supervize se zaměřuje na procesy řízení.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 1).

Zároveň nelze opominout také možnost, že supervize organizace bude aranžována jako supervize individuální, tedy pouze za přítomnosti manažera a supervizora. „Supervize

mé manažerské role (pozn. aut.: role top manažera) a zavádění změn.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 2). S takovým uspořádáním je pravděpodobně možné se setkat u organizací, v jejichž struktuře chybí úroveň vyššího managementu podřízená nejvyššímu manažerovi (odborný ředitel, programový ředitel, popř. finanční ředitel), nebo u organizací s vícečetnými provozy, jejichž vyšší a střední management se může sejít v jeden moment pouze výjimečně.

Druhým rozdílným prvkem supervize organizace je **frekvence a délka trvání jednoho sezení**. Modely frekvence supervize organizace se, dle výpovědí manažerů organizací zúčastněných ve výzkumném šetření, v jednotlivých organizacích navzájem liší, stejně jako čas trvání jednoho sezení. Jedna organizace volí model 1,5hodinového sezení 1x měsíčně, další model 3hodinového sezení 1x za 2 měsíce. Nejčastěji se v supervizi organizace objevuje model 2 až tříhodinového sezení jednou za dva měsíce (viz Graf 2 a Graf 3, str. 18 – 19 diplomové práce). Delší odstup sezení volila pouze jedna organizace ve vzorku, a to jeden rok. Sezení, či spíše společné setkání managementu, pak probíhalo celkem 2 dny. Frekvence supervize organizace je podstatnou podmínkou plnění funkcí a účelu supervize. Optimální je pravidelná supervize, a to z důvodu udržení kontinuity procesu – supervize není jednorázovou konzultací, ale sérií sezení, jež mají splnit určitý cíl, a proto je podstatné vytvořit mezi supervizorem a supervizanty funkční pracovní spojení a vztah (Proctor, 2000, str. 15). Pokud vezmeme v úvahu důležitost pravidelného setkávání v supervizi obecně, pak se toto setkávání pravděpodobně nedá definovat jako supervize.

Třetím rozdílným prvkem v supervizi organizace je **místo** její realizace. Místo realizace sezení souvisí s celkovým uspořádáním supervize organizace. Může se jednat o individuální externí supervizi nejvyššího manažera organizace, která se odehrává v jeho kanceláři, či naopak v místě působení supervizora: „Za svým supervizorem řízení dojíždím k němu.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 2). Nebo může jít o supervizi týmu vedení organizace, kde lze místo volit obdobně s ohledem na počet členů týmu: „Supervizor přijíždí do místa, kde sídlí vedení organizace.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 7).

Jako podstatný, čtvrtý rozdílný prvek různých podob supervize organizace, můžeme uvažovat **cíle konkrétního procesu supervize organizace**. Ch. Payne a T. Scott hovoří o tom, že hlavním ohniskem pozornosti při dojednávání konkrétního supervizního

procesu jsou cíle, které mají být též prací v supervizi zohledněny (Payne, Scott, 1994, str. 15). Cíle supervize organizace souvisejí s očekáváními stran supervizního procesu. Mohou vycházet z již zpracovaných strategických dokumentů organizace. Zásadními strategickými dokumenty jsou poslání organizace a veřejný závazek. Pokud má organizace zpracovány tyto dokumenty, a jejich znění není pouze „přání na papíře“, ale praktikovaná skutečnost, je pro ni pravděpodobně jednodušší supervizi organizace implementovat a zacílit, protože její očekávání vůči supervizi jsou jasná. Ze studia webových stránek organizací zúčastněných ve výzkumném šetření o supervizi organizace vyplynulo, že všechny zúčastněné organizace mají minimálně definováno poslání organizace a cíle. U dvou ze zúčastněných organizací bylo prokazatelně zjištěno, že pracují také se strategickým plánem organizace (webové stránky zúčastněných organizací).

Na zacílení supervize organizace se vždy musí podílet management organizace, protože předpokládáme, že pracovníci managementu jsou supervizanty a top manažer je zadavatel supervize organizace, a cíle vždy vycházejí především z očekávání supervidovaných. Podstatný z hlediska naplnění smyslu supervize organizace je také fakt, že managementu je dána moc uskutečňovat změny (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, str. 68). Proto má cíle stanovit tak, aby bylo do jisté míry možné propojovat obsahy supervize organizace s řízením. Konkrétní cíle supervize organizace v jednotlivých zúčastněných organizacích nebyly zjišťovány, ale předpokládáme, že se budou navzájem lišit, jako se navzájem liší kontexty a směřování jednotlivých organizací. V souladu s běžnou supervizní praxí předpokládáme, že v každém sezení supervize organizace se vyjednávají také dílčí cíle pro dané sezení či cíle individuální – cíle jednotlivých supervizantů. Vzájemná deklarace cílů pro dané sezení supervize organizace je dohodou o podobě výstupů a vyjasněním očekávání zúčastněných stran (Page, Wosketová, 2000, str. 37).

Se čtvrtým rozdílným prvkem úzce souvisí prvek pátý a tím jsou **kritéria úspěchu**. Kritéria úspěchu či indikátory plnění očekávání / cílů supervize organizace jsou jednou ze součástí supervizního kontraktu a také podstatnou součástí vyjednávání procesu supervize organizace (Carroll in Carroll, Holloway, 1999, str. 145). Indikátory úspěchu je nezbytné stanovit, aby bylo možné provést hodnocení celého procesu. Vztahují se k nastavení rámce procesu – co od něj očekáváme a chceme, a takto souvisejí s deklarovanými cíli supervize. Jejich význam spočívá v převedení očekávání do měřitelných znaků. Míra abstrakce či

konkrétnosti kritérií spočívá na kontextu procesu a důvěře v něj (Standardy kvality sociálních služeb, výkladový sborník, 2008).

Konkretizace cílů a jejich kritérií je ovlivněna konkrétní historií a kontextem dané organizace, a opírá se o odbornou analýzu témat ke změně, důrazu na jejich pořadí a hierarchii. Jak již bylo řečeno v předchozích odstavcích o cílech supervize organizace, pro zacílení procesu a konkretizaci jeho kritérií je naprosto nezbytné určit, kdo v organizaci bude ovlivňovat naplnění kritérií supervize, jakým způsobem a kdo za jaké procesy ponese odpovědnost. Od supervize organizace lze očekávat dosahování cílů jako je např. zvyšování kompetencí manažerů při řízení lidských zdrojů organizace – omezení nepříjemných pocitů manažera při sdělování nepříjemných skutečností pracovníkům organizace (zkušenost autorky s dojednáváním cílů supervize organizace), proto je nutné stanovit kritéria úspěchu natolik konkrétně, aby bylo možné zhodnotit, jestli jsou cíle plněny. Kritéria úspěchu supervize organizace budou natolik rozmanitá, nakolik budou rozmanité její cíle v organizacích, které supervizi organizace realizují.

3.3. JAKÝ JE VZTAH ETAPY ŽIVOTNÍHO CYKLU ORGANIZACE A ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE ZAMĚŘENÉ PŘÍMO NA NI?

Určitou roli v deklaraci účelu, cílů a funkce konkrétní supervize organizace bude zřejmě hrát také fáze vývoje organizace, resp. etapa životního cyklu organizace. Modelem životního cyklu organizací se zabývali D. Miller a P. Friesen. Tito autoři stanovili 5 etap životního cyklu organizací: zrod, růst, zralost, upadávání a obroda. Ve fázi zrodu má organizace spíše neformální strukturu a rozhodování je spíše jednoduché, ve fázi růstu se organizace postupně stabilizuje a rozšiřuje – zároveň ji provází časté změny a řízení je musí reflektovat a jít s nimi. Ve fázi zralosti je organizace spíše konzervativnější a procesy v ní se stávají automatizovanějšími, ale plná automatizace procesů řízení pak může vést k etapě upadávání. Ve fázi obrody dostává slovo opět řízení zaměřené na změny (Dědina, Odcházet, 2007, str. 288 – 293). Je nutné předpokládat, že v jednotlivých etapách životního cyklu organizací se bude odlišovat, stejně jako způsob řízení, také funkce a účel supervize organizace, protože každá etapa přináší pro celou organizaci, a především pro její vedení, odlišné úkoly a překážky. Během etap životního cyklu organizace současně přicházejí situace jako start nového programu, nebo realizace nějaké větší změny (např. koncepční či

metodické) v rámci zaběhlého provozu. Pokud chce organizace průběžně dosahovat svých deklarovaných cílů a naplňovat veřejný závazek, bude předpokladem pro takový výsledek určitá formalizace řízení a profesionalizace činností. Někteří manažeři organizací zúčastněných ve výzkumném šetření o supervizi organizace se alespoň okrajově zmínili o skutečnosti, že jejich organizace procházely v etapě růstu postupnou profesionalizací, resp. minimálně standardizací poskytovaných sociálních služeb (rozhovory s manažery organizací č. 1, č. 5 a č. 6).

J. Dědina a V. Cejthamr považují historii organizace za jeden z klíčových faktorů utvářejících organizační kulturu a organizační struktury, a který může ovlivňovat prorůstové či protirůstové procesy (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 267). Protože jsme ve výzkumném šetření zjistili, že realizace supervize organizace má určitý vliv na kulturu organizace, resp. kulturu jejího řízení, předpokládáme, že supervizi organizace bude pravděpodobně implementovat organizace, která si zvědomuje aktuální etapu svého vývoje a toto poznání využívá ve svůj vlastní prospěch, či organizace, která připravuje nebo již aplikuje do praxe systém řízení kvality, či systém řízení rozvoje a změny. Taková organizace bude pravděpodobně hledat sofistikované nástroje schopné vytěžovat z „životních“ zkušeností organizace.

Skutečnost, zda organizace, která se rozhodla pro realizaci supervize organizace, stojí na začátku svého vývoje, či je již etablovaná, zřejmě není natolik podstatná pro implementaci supervize organizace. Toto tvrzení lze podložit příklady z organizací zúčastněných ve výzkumném šetření – etablované organizace s delší historií mají většinou zavedeny oddělené procesy supervize organizace pro jasně specifikovaný tým vedení (viz kapitola 2.2 a podkapitola Šest podob supervize organizace – První, Druhá a Třetí podoba), ale zároveň existují také etablované organizace s dlouhodobou působností, jež supervizi organizace nemají (organizace č. 4 zúčastněná v dotazníkových šetřeních). Lze také předpokládat, že supervizi organizace bude zavádět spíše organizace v procesu profesionalizace, a cítí potřebu jasného rozdělení rolí a kompetencí, ať už je mladší či starší (viz Čtvrtá podoba).

3.4. JAKÝ VZTAH MÁ SUPERVIZE ORGANIZACE KE KULTUŘE ORGANIZACE, RESP. KE KULTUŘE ŘÍZENÍ V ORGANIZACI?

Kultura organizace, jež se formuje na základě konceptu „učící se“ organizace, bude mít podle P. Hawkinsa a R. Shoheta pravděpodobně potenciál podporující implementaci supervize jako procesu učení se dospělých. A naopak předpokládáme, že účel supervize organizace působí spíše na kulturu „učení se“ v dané organizaci a formuje ji, a to tím, že se zaměřuje na témata spojená s celkovým kontextem organizace a vytvářením příznivých pracovních podmínek. V supervizním procesu se kultura organizace jako „učící se“ či „neučící se“ nezbytně odráží – ve zvoleném místě supervize, v postavě supervizora, ve frekvenci sezení a v jejich pravidelnosti, či v obsahu. Předpokládáme, že otevření prostoru pro supervizi organizace a její pravidelná frekvence vypovídá o přístupu k „učení se“ v organizaci. Účelem supervize organizace pak může být i reflexe přístupu k „učení se“ v organizaci, a její přímé či nepřímé formování ve směru rostoucího potenciálu „učení se“ (Hawkins, Shohet, 2004, str. 166).

P. Hawkins a R. Shohet také poukazují na skutečnost, že supervizi se nejlépe daří právě v „kultuře učení a rozvoje“. Taková kultura je opřena o přesvědčení, že účinná pomoc klientům znamená učit je nalézat nové možnosti a šance, a tento aspekt mohou dobře zprostředkovat pouze pracovníci organizace, která sama uvnitř na tomto principu staví (Hawkins, Shohet, 2004, str. 173). Tím, že organizace chce naplňovat a naplňuje relevantní potřeby svých pracovníků, je schopna také lépe naplňovat potřeby svých klientů.⁸ Tím, že organizace začne pěstovat kulturu učení se, snižuje sílu odporu ke změně a otevírá sama sobě prostor pro realizaci supervize organizace, ve které může opakovaně nahlížet na způsob vlastního fungování, a tím vlastně opakovaně nastavovat cyklus organizačního učení (Tichá, 2006, str. 19 – 20).

P. Hawkins a R. Shohet poukazují také na skutečnost, že pro kulturu organizace a formu organizačního chování je podstatné, jak jsou uvnitř její struktury utvářeny neformální sítě (Hawkins, Shohet, 2004, str. 145 – 146). Lze uvažovat o tom, že neformální sítě ovlivňují formální strukturu organizací. To dokládají J. Dědina a V. Cejthamr, kteří tvrdí, že organizaci jako formální skupinu osob mající společný cíl, a

⁸ Jedná se o vyvažování potřeb v rámci supervizního trojúhelníku – pokud se v rámci vyjednávání a realizace supervize vyjasňují potřeby a očekávání supervizantů, supervizora i zadavatele, lze očekávat jejich lepší naplňování, a tím i lepší naplňování potřeb uživatelů služeb.

jejímž posláním je plnit tento cíl, bude podporovat rozvoj její neformální úrovně, tedy rozvoj neformálních skupin, sítí, uvnitř ní (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 155). Z tohoto tvrzení lze odvodit, že pokud organizace dává možnost osobám v ní působícím rozvíjet neformální síť, jejichž posláním je spíše plnění psychosociálních potřeb jejich členů, pak podporuje také rozvoj vlastní formální struktury. Neformální síť vytvářená mezi pracovníky vedení organizace pak může ovlivňovat kulturu a chování v rámci celé organizace, a proto se také může stávat reflektovanou oblastí v supervizi organizace. To potvrdili také manažeři organizací zúčastněných ve výzkumném šetření, kteří jako jedno z nejfrekventovanějších témat supervize organizace označili vzájemné vztahy. (Graf 1, str. 18 diplomové práce).

Ve výzkumném šetření o supervizi organizace, konkrétně ve výsledcích dotazníkového šetření AWLS, jsme došli k závěru, že organizace, které realizují supervizi organizace jako pravidelnou a jasně nastavenou formu reflexe organizačního kontextu, oddělenou od jiných druhů supervizí v organizacích probíhajících, vykazují známky transparentnější, srozumitelnější a pro pracovníky méně ohrožující kultury řízení, než organizace, ve kterých tomu tak není (viz kapitola 2.1.6, str. 21 – 37 diplomové práce).

3.5. PŘÍSPÍVÁ SUPERVIZE ORGANIZACE K IMPLEMENTACI ZMĚN A K ROZVOJI ORGANIZACÍ?

Můžeme předpokládat, že supervize organizace má také její vliv na implementaci změn v organizacích a rozvoj organizací jako celků, a postava supervizora může tento vliv významně utvářet. P. Hawkins a R. Shohet popisují model rozvoje organizace pomocí vyvíjení strategie a praxe supervize, v našem případě konkrétně supervize organizace. Tento model obecně popisuje, jakým způsobem lze rozvíjet strategii a praxi supervize v organizaci, a lze ho proto vztahovat i k zavádění supervize organizace. Model je strukturován do sedmi stádií: „1) provést oceňující zjišťování toho, k jaké supervizi již dochází, 2) probudit zájem o rozvoj strategie a praxe supervize, 3) zahájit experimenty, 4) zvládnout odpor vůči změně, 5) rozvinout strategie supervize, 6) rozvinout procesy trvalého učení a rozvoje supervizorů a supervidovaných, 7) zavést proces permanentní kontroly a revizí.“ (Hawkins, Shohet, 2004, str. 179). Pro supervizora tedy může být podstatné při přípravě supervize organizace zjistit, jaká supervize v organizaci již probíhá,

či jestli nějaká probíhá, kdo ji podporuje či nepodporuje, a náležitě ocenit probíhající supervizi či činnosti, které podporují rozvoj „učící se“ kultury v organizaci. Jako externí činitel může přinést významné postřehy o silných stránkách organizace a zdrojích vhodných pro změnu, ale odhodlání k tomu změny provést musí přijít zevnitř organizace. Proto P. Hawkins a R. Shohet doporučují motivovat všechny zúčastněné ke spolupráci podporou náhledu na cenu neexistující supervize (tamtéž, str. 180 – 181). Otázkou je, jestli je příprava na proces supervize organizace a setkávání stran budoucího supervizního kontraktu nezbytná pro nastavení celého schématu. Někteří supervizoři takto postupovat budou, někteří zřejmě nikoliv. Faktem ovšem je, že supervizor by měl být nositelem struktury a osobou, jež garantuje správné zaměření procesu (Kinkor, 2007).

Pokud supervizor zvolí postup přípravy na zavádění systému supervize organizace, pravděpodobně se setká se supervizanty a zadavatelem před samotným zahájením supervizních sezení. Z jednání se zadavatelem a budoucími supervizanty lze jednak usuzovat na podobu jednotlivých aspektů kultury organizace, potažmo kultury jejího řízení, a také může tento postup supervizorovi pomoci odhalovat vzorce vztahů mezi zadavatelem a budoucími supervizanty (Hajný in Havrdová, Hajný et al., 2008, str. 94 – 96). Podmínkou úspěšného zavedení supervize organizace je úroveň vztahu zadavatele a budoucích supervizantů k supervizi jako takové, zkušenost celé organizace s reflexí a způsob učení se v celé organizaci. Je tedy potřeba se ptát, jestli je kultura organizace příznivá pro supervizi, resp. jestli organizace opravdu chce nastavit systém svého rozvoje a podpory změn (Carroll in Carroll, Holloway, 1999, str. 144 - 145). Supervizor tedy potřebuje zjistit, jestli je síla odporu vůči změnám menší nebo větší, než odhodlání organizace zavést systém kontinuálního sebehodnocení a s ním související proces řízení rozvoje a změny.

Z předchozího textu lze usoudit, že pro supervizora, jenž byl zadavatelem osloven pro realizaci supervize organizace, bude pravděpodobně výhodnější před zahájením samotných supervizních sezení provést optimální diagnostiku organizace a uskutečnit několik vyjednávacích setkání. Setkání supervizora se zástupci stran supervizního procesu může mít podobu jednání o obsahu kontraktu. Realizace supervize organizace, stejně jako jiné formy supervize, závisí na přinášených tématech supervizantů, je zřejmě vhodné zmapovat oblasti, v nichž se tato témata budou objevovat. Proto může mít setkání nad

obsahem kontraktu také podobu schůzky s budoucími supervizanty, jejímž obsahem bude definování oblastí vhodných pro změnu (Havrdová, 1999, str. 34 - 35).

Všichni manažeři organizací zúčastněných ve výzkumném šetření o supervizi organizace uváděli, že supervize organizace přímo vedla k určitým změnám v jejich organizacích. Změny se týkaly těchto oblastí: způsobů řízení lidí v organizacích, rozdělení vlivu / moci při rozhodování, pomoci při přímém zavádění změn, naplňování standardů kvality sociálních služeb a postojů, atmosféry a hodnot organizace. Jako nejpodstatnější uváděli manažeři změny způsobů řízení lidí v organizaci, resp. změny ve struktuře řízení organizace, následovaly změny postojů, atmosféry a hodnot organizace, tedy součástí kultury organizací (rozhovory s manažery organizací č. 1, č. 2, č. 5, č. 6 a č. 7). Zároveň uváděli, že v různých obdobích byly podstatně různé změny: „V různých obdobích různě.“ (rozhovor s manažerkou organizace č. 5). „Asi počáteční změny – změna ve struktuře řízení a porad.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 2). „Racionální řešení problémů – profesionalizace práce i řízení organizace.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 6). „Při mém nástupu rozdělení vlivu.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 1).

Manažeři také hodnotili, jakou roli hrála supervize organizace v upevňování těchto změn: „Pokud není některá změna upevněna, brzy na to v supervizi opět narazíme.“ (rozhovor s manažerkou organizace č. 5). „Supervizi máme mnoho let a různá témata se různě prolínají a mají různý vliv.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 7). „Pomáhá reflektovat nastartované procesy a korigovat moje vlastní chování.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 2). „Pravidelně se k nim vracíme a prohlubujeme náhled na ně.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 6). „Máme prostor, kde je můžeme opakovaně reflektovat.“ (rozhovor s manažerem organizace č. 1).

Můžeme také uvažovat o tom, že supervizor může rozvoj supervizantů – manažerů organizací, potažmo rozvoj celé organizace rozvíjet pomocí specifických technik, které v supervizi organizace využije. Jednou z možností je analýza audio či video nahrávky práce manažera, např. jeho přímé interakce s podřízenými (Smith, 2008). Protože předpokládáme, že supervize organizace má vliv na rozvoj organizací a změny v nich, je zřejmě vhodné v supervizi organizace pracovat s kreativitou. Omezení supervize organizace pouze na využívání mluveného slova a případně tabulkových schémat by bylo omezením jejího tvořivého potenciálu. Proto je možné si představit, že se v supervizi

organizace může supervizor využívat např. techniky výměny rolí či modelování konstelace organizace, nebo malování obrazu »ostrova organizace« (Smith, 2008). Pro práci na rozvoji supervizantů, potažmo na rozvoji organizace, je možné využívat i metody, které čerpají z přímé interakce mezi manažery a pracovníky organizace. Předností těchto metod je aktuální zpětná vazba, tedy otevření velkého prostoru pro učení se dobré praxi (Smith, 2008). V rámci supervize organizace tak bude pravděpodobně možné využít účast supervizora na poradě managementu či při práci na některých úkolech týmu managementu. Také lze uvažovat o přítomnosti supervizora při konzultaci manažera s pracovníkem, pokud je supervize organizace aranžována jako individuální. Supervizor zde může sehrávat roli pozorovatele nebo facilitátora, např. při hledání oblastí vhodných pro změnu (Hajný in Havrdová, Hajná et al., 2008, str. 105).

3.6. JAK LZE SUPERVIZI ORGANIZACE VYUŽÍT V ŘÍZENÍ ORGANIZACE?

V jedné z podkapitol jsme jako jeden z rozdílných prvků různých podob supervize organizace popsali kritéria úspěchu supervize. Kritéria úspěchu, tedy způsob, jak poznat že bylo dosaženo cílů, jež si proces supervize organizace klade, přímo souvisí s hodnocením supervize organizace. Hodnocení specifického programu či procesu je podle O. Matouška „typ hodnotícího výzkumu, jehož cílem je zjištění je efekt program má“ (Matoušek, 2003, str. 76). Tím, že v kontraktování pracujeme na jasném vymezení účelu, cílů a kritérií úspěšnosti procesu supervize organizace, si otevíráme prostor k průběžnému i závěrečnému zjištění, jestli i ve skutečnosti slouží tomu, čemu byl určen před jeho zahájením. Pro zajištění možnosti srovnání vstupního a výstupního vztahu jsou kritéria úspěchu měřitelnými znaky odvozenými od očekávání a cílů supervize. Očekávání souvisí s potřebami organizace, supervizantů i supervizora. A právě cesta od deklarace potřeb k cílům, od cílů k nastavení kritérií úspěchu, a od kritérií k hodnocení celého procesu supervize organizace může být cestou, jak využít supervizi organizace v přímém řízení organizace (zkušenosti autorky v dojednáváním cílů a kritérií úspěchu supervize organizace).

Proces evaluace supervize organizace tedy vždy souvisí s deklarovanými očekáváními a cíli, které má supervize organizace naplnit. Citujeme-li příklady cílů z literatury: „Zajistit stav, kdy činnost provozních jednotek (týmů) je konzistentní

s posláním organizace. ... Zajistit, že pracovníci mají osobně i týmově vyjasněny své role a kompetence. ... Rozvíjet adekvátní klima a uspokojivé podmínky pro výkon praxe.“ (Payne, Scott, 1994, str. 15), pak tyto cíle jejich autoři považují za ukázkou těch, které je nezbytné nastavit při zavádění systému supervizní praxe, tedy i systému supervize organizace. Stejně tak považují za nezbytné deklarovat, že účel a cíle supervize musí být hodnoceny, a hodnocen by měl být také samotný supervizní proces. Takové hodnocení pak může pomoci vymezovat nová zaměření, nové cíle supervize, také reviduje celý supervizní proces a zároveň reviduje potřeby supervizantů v supervizi organizace a tím i potřeby řízení.

M. Hajný popisuje, že v hodnocení supervize týmu, a předpokládáme, že supervize organizace má převážně podobu týmové supervize, sehrává specifickou roli kontext a fakt, že se jedná o zvláštní typ skupiny se strukturou pozic a rolí postavenou na moci (Hajný in Havrdová, Hajný et al., 2008, str. 112). V týmu manažerů, kteří jsou supervidovanými v supervizi organizace je možné uvažovat o ještě silnějším vlivu moci a samozřejmě vlivu kontextu organizace na celý supervizní proces. Supervizanti se v supervizi organizace scházejí za účelem reflexe kontextu organizace a její kultury, proto pravděpodobně budou tyto obsahy víc ve vědomí všech stran procesu, než by tomu mohlo být např. v případové supervizi.

Dále M. Hajný uvádí, že hodnocení by mělo být zaměřeno na výsledky, tedy porovnání vstupního a výstupního stavu u deklarovaných cílů supervize organizace, a také na proces supervize (tamtéž, str. 112). Zaměřením hodnocení na výsledky je možné zajistit plnění základního účelu supervize organizace, tedy především cíle udržovat a zlepšovat kvalitu profesionální praxe manažerů organizací. Zaměřením hodnocení také na samotný proces supervize organizace, lze tříbit smysl supervizantů pro dobrou supervizní praxi a zlepšovat úroveň zpětné vazby, nejen v supervizi organizace, ale také v rámci celé organizace. Takové hodnocení může přispívat k prohlubování znalostí a dovedností spojených s pozicí supervizanta, resp. pomáhajícího profesionála, např. dovednosti identifikovat vlastní potřeby a očekávání, dovednost je jasně deklarovat či dovednost opatřit si vyhovující supervizi (Cordes, 2007).

Součástí hodnocení supervize organizace by mělo být také ujednání o způsobu předávání podstatných informací ze supervize organizace směrem k zadavateli. V supervizi

organizace se bude pravděpodobně více než v ostatních druzích supervize objevovat také zaměření hodnocení na kvalitu komunikace v tzv. supervizním trojúhelníku (zadavatel – supervizanti – supervizor). Předpokládáme, že supervize organizace je přímo zaměřena na podporu změny a rozvoje organizace, minimálně v oblasti kultury řízení. Z tohoto důvodu je nutné v supervizi organizace také hodnotit, jakým způsobem se dále pracuje s informacemi, jež z ní vzejdou, a jakým způsobem se tyto informace přenášejí do praxe řízení. Podstatné je také sledovat, jakými způsoby se informace ze supervize organizace dostávají do povědomí jiných týmů organizace, či jejich pracovníků (Hajný in Havrdová, Hajný et al., 2008, str. 112).

Evaluace supervize organizace může mít podobu několika úrovní, jež se vzájemně prolínají a prostupují. Tuto podobu má obvykle proces evaluace supervize u všech jejích druhů, není tedy typická jen pro supervizi organizace. Supervize organizace může být hodnocena po každém explorovaném tématu, či při každém sezení. Evaluační zpětná vazba se tak stává pravidelnou součástí přímé realizace supervize organizace. Pro takové hodnocení platí, že by se supervizor neměl ptát explicitně: „Jak byste to dneska zhodnotili?“, ale měl by spíše podporovat reflexi pocitů, aha efektů a myšlenek. Další formou hodnocení supervize organizace může být zaměření na obsah společného kontraktu za určitou časovou jednotku či počet sezení, např. po 6 měsících či 6 sezeních. V takovém typu evaluace je vhodné, aby supervizor nabídnul určitou strukturu srovnání, např. co si supervizanti odnáší a o co přišli, co nejlepšího a nejhoršího je během účasti v supervizi potkalo, či kolik pozornosti bylo věnováno vztahům s pracovníky, kolik vzájemné komunikaci, kolik instrumentálním problémům v řízení a kolik vlastním pocitům. Struktura hodnocení může být odvozena od očekávání a cílů uvedených v supervizním kontraktu (Page, Wosketová, 2000, str. 60 – 62).

Posledním typem evaluace v supervizi organizace může být hodnocení zaměřené na dlouhodobou spolupráci, hodnocení roční či celkové při ukončování supervizního kontraktu. „Organizace by měla každoročně provádět určitou formu revize své supervizní práce.“ (Hawkins, Shohet, 2004. str. 186). Revize výsledků supervize organizace a procesu supervize organizace, potažmo všech druhů supervize probíhajících v organizaci, umožňuje plánovaný monitoring potřeb a zdrojů v organizaci. Bilanční způsob hodnocení může podporovat systém udržování a rozvoje kvality produktů / služeb organizace, protože bude také mapovat, jakým způsobem jsou všechny strany kontraktu ochotny se na rozvoji a

změně podílet, a jakou míru aktivity mu ve skutečnosti věnují (Hawkins, Shohet, 2004, str. 186).

Účelem všech forem evaluace supervize organizace je reflexe naplňování obecného účelu supervize jako procesu podpory profesionálního růstu manažerů v organizacích a reflexe naplňování konkrétních cílů, jež si jednotlivé týmy managementů organizací či jednotlivci – manažeři kladou ve svých supervizních procesech. Supervize organizace bude pravděpodobně vždy provázána s konkrétními cíli organizace a způsoby řízení v ní, proto je její evaluace podstatná nejen z hlediska sledování efektivity celého procesu, ale také z hlediska přenášení obsahů supervize organizace do řízení. Pokud bude management organizace podporovat rozvoj supervize organizace, implementaci změn a bude vyvíjet aktivitu k překonávání odporu vůči ní, pak bude mít supervize organizace větší prostor pro naplnění svého účelu, kterým je dosahování dobré praxe manažerů při řízení organizací a dobrých pracovních podmínek v jejich organizacích.

3.7. SHRNU TÍ

V této kapitole diplomové práce jsme se pokusili přiblížit teoretický základ supervize organizace, a to na základě poznatků plynoucích z výzkumného šetření o supervizi organizace v organizacích, v nichž tento supervizní proces probíhá, zkušeností autorky s tímto supervizním procesem a pomocí odborné literatury. Pokusili jsme se odpovědět na otázky, které vyplynuly z výzkumného šetření, abychom mohli uvažovat, za jakých podmínek může být součástí řízení rozvoje a změny v organizacích poskytujících služby sociální prevence. Supervize organizace byla popsána jako specifický mnohotvárný proces z hlediska jejích základních charakteristik a znaků, jež ji mohou odlišovat od jiných druhů supervize.

Jestli tomu je skutečně tak, a jaké místo zaujímá, budeme hledat v následující kapitole za pomoci porovnání supervize organizace s dalšími vybranými nástroji řízení rozvoje a změny. Na základě tohoto srovnání budeme usuzovat na místo supervize organizace mezi nástroji tohoto řízení.

4. VZTAH SUPERVIZE ORGANIZACE K ŘÍZENÍ ROZVOJE A ZMĚNY

K podpoře rozvoje a změny v organizacích lze využívat různé procesy, postupy a nástroje. V této kapitole se pokusíme najít odpověď na to, kde se mezi nimi nachází supervize organizace. V předchozích kapitolách práce jsme došli ke zjištění, že supervize organizace pravděpodobně ovlivňuje celkový organizační kontext a kulturu. Manažeři organizací v supervizi organizace explorigují především témata spojená s řízením, organizace jako celku, lidských zdrojů či uskutečňování změn. Lze předpokládat, že supervize organizace tedy může být legitimní součástí řízení rozvoje a změn v organizacích, konkrétně v těch, které poskytují služby sociální prevence a jsou sdruženy pod střešní profesní organizací. Jaké místo v tomto řízení supervize organizace zaujímá?

Dříve, než si budeme odpovídat na tuto otázku, pokusíme se popsat teoretický základ řízení rozvoje a změny a dále popíšeme několik vybraných procesů, postupů a nástrojů využívaných v řízení rozvoje a změny, které se pokusíme odlišit od supervize organizace, jak byla popsána v předchozí kapitole.

4.1.VSTUPNÍ PŘEDPOKLADY

Předpokládejme, že supervizi organizace lze zařadit mezi nástroje řízení rozvoje a změny, a to nástroje nepřímé. Jejím cílem není změnu uskutečňovat, ale podporovat ji, tzn. nacházet témata vhodná ke změně a podporovat její plánování, zavádění a hodnocení. Zároveň je pravděpodobně možné supervizi organizace kontinuálně využívat v rámci celého procesu řízení rozvoje a změny, byť je realizován v různých podobách – z pohledu různých konceptů a ve formě různých procesů, a to minimálně v šíři, jakou jsme naznačili v předchozí kapitole. Můžeme tedy uvažovat o tom, že supervize organizace se takto může stávat univerzálním nepřímým nástrojem řízení rozvoje a změny, bez ohledu na odvětví, ve kterém je realizována?

Německý supervizor a poradce G. Schüning popisuje svou supervizní praxi orientovanou na supervizi řízení, resp. organizace. Uvádí příklady realizací supervizních setkání se členy vedení rozdílných organizací – organizace poskytující sociální služby a organizace produkující grafické a tiskařské práce. Vychází z předpokladu, že všechny

organizace se zavazují k plnění svých cílů, kterými jsou především kvalitní produkt a kvalitní služba. Pro dosažení těchto cílů je podle něj nutné, aby management organizace cíleně pracoval s organizačním rozvojem a s řízením změny. Tento postup lze pak pozorovat ve všech typech organizací, a proto autor podporuje vytváření prostoru pro supervizní práci s tématy spojenými s řízením a deklaruje zvyšující se tendenci využívat supervizi také pro reflexi jiných témat, než je přímá práce s uživateli služeb či zákazníky (Schüning in Koll., Bd. 6, 1987, str. 163 – 171).

Abychom mohli porovnat různé procesy a nástroje řízení rozvoje a změny, a uchopit, jak se jim podobá a jak se od nich odlišuje supervize organizace, vymežíme si nyní obsah a význam řízení rozvoje a změny, potažmo obsah pojmů organizační rozvoj a kultura organizace.

4.2. ŘÍZENÍ ROZVOJE A ZMĚNY V ORGANIZACI

Oblast řízení rozvoje a změny v organizacích je dnes rozsáhlým polem znalostí a dovedností. „Pojem *rozvoj organizace* je chápán jako schopnost identifikace a realizace potřebných změn, vedoucích k vyšší efektivnosti všech aktivit organizace, přičemž výklad tohoto pojmu je založen na současném chápání pojmu *kvalita*, tj. v duchu mezinárodních norem ISO řady 9000 a analogických předpisů“ (Prchal in kol., 2008, str. 242). Z uvedené citace vyplývá, že rozvoj organizace je úzce propojen s řízením změn, jež by mělo v ideálním případě směřovat k udržování a zvyšování kvality neboli jakosti v organizaci.

Teoretickými východisky pro praxi řízení rozvoje a změny jsou teorie sociálního pole, teorie změny a teorie organizačního rozvoje. V následující podkapitole si blíže popíšeme východiska a význam těchto teorií. Jedním z předpokladů empirické části diplomové práce je tvrzení, že supervize organizace se zaměřuje na fungování a kulturu organizace. Proto se dále zaměříme také na pojem kultury organizace a budeme hledat, jestli existuje nějaká souvislost organizačního rozvoje a kultury organizace se supervizí organizace.

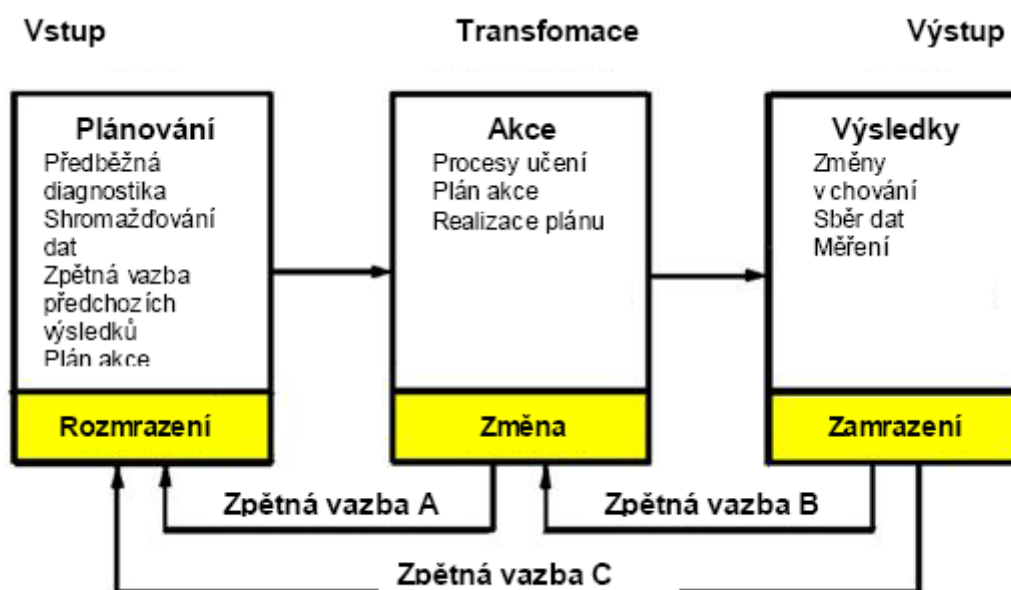
Teorie sociálního pole, teorie změny a teorie organizačního rozvoje

Ve 40. letech 20. století Kurt Lewin, původně behaviorální a poté na gestalt se orientující psycholog, vypracoval, kromě jiných, teorii sociálního pole a teorii změny

(http://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin). *Teorie sociálního pole* definuje, že chování jedince není jen výsledkem jeho fyzických a osobnostních dispozic, ale že je ovlivňuje také prostředí, ve kterém se jedinec nachází. Chování je funkcí osoby a jejího prostředí (Lewinova rovnice). Také organizaci lze ve smyslu sociálně psychologickém vnímat jako sociální systém, ve kterém působí dva základní typy sil – ty, jež podporují pohyb směrem k cíli, a ty, které tento pohyb brzdí. Síly, které podporují pohyb směrem k cíli lze nazvat i silami směřujícími ke změně ([http://en.wikipedia.org/wiki/Field_theory_\(psychology\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Field_theory_(psychology))).

Teorie změny je dalším konceptem K. Lewina. Tento autor chápal změnu jako stav, kdy síly, jež ji podporují, převáží nad silami, které jí odporují. Takto dochází k neustálému vyvažování a dosahování nové rovnováhy. Model procesu změny je vizualizován na obrázku 4.

Obrázek 1 Model procesu změny (http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_development)



Proces změny obsahuje 3 fáze: fázi »rozmrzení«, jež se v organizaci projevuje potřebou změny, fázi »změny«, kdy jsou diagnostikovány možnosti změny, hledány a testovány nové vzorce chování či nové procesy, a fázi »zamrazení« těch vzorců chování či procesů, které byly vyhodnoceny jako přínosné. Fáze se cyklicky opakují a toto opakování umožňují okruhy zpětných vazeb (zpětná vazba A, B, a C), na jejichž základě lze ověřovat dosažené výsledky a opakovaně přinášet nové poznatky (Hendl, 2005, str. 139). Tento

postup je v modifikované podobě obsažen ve všech moderních metodách organizačního rozvoje a implementace změny.

K. Lewin je také autorem *konceptu organizačního rozvoje*. Teorie organizačního rozvoje vychází z definice organizace: „Organizace je definována jako skupina 2 a více lidí, kteří spolupracují na dosažení jednoho či více společných cílů.“ (http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_development). Výzkumná práce tohoto vědce přispěla k obratu ve vztahu managementu k zaměstnancům v druhé polovině 20. století. „Vztah mezi managementem a zaměstnanci se změnil v tom, že kvalitní specializovaní zaměstnanci přestali být závislí na vedení, ale vedení začalo být závislé na nich.“ (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, str. 36). Lewin v roce 1947 experimentoval s tzv. T-groups (tréninkovými skupinami, dále T-skupiny), které se dodnes využívají pro nácvik specifických dovedností v práci se skupinou či k práci se skupinovou dynamikou. Poznatky získané z T-skupin se přenesly také do řízení firem a organizací, a v managementu přinesly významný posun v nazírání na jeho koncept a samotnou realizaci.

Organizační rozvoj může být definován jako teoretický koncept a zároveň činnost. Jde o plánované úsilí směřované ke zvyšování efektivity a zdraví organizace, realizované různými metodami na všech úrovních pracovníků či provozních jednotek. Pro úspěšný organizační rozvoj je nezbytné hledat a zkoumat, jakým způsobem organizace funguje »ted' a tady« a jaká očekávání a představy o změnách mají její pracovníci – od nejvyššího vedení po řadové zaměstnance. Zlepšování v organizaci se tak metodologicky podobá postupům ve výzkumu, kvantitativním i kvalitativním (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 264) .

Postup používaný při realizaci organizačního rozvoje jako činnosti vychází z teorie procesu změny a je inspirován praktickým kvalitativním přístupem *akčního výzkumu*. Akční výzkum vznikl ze snahy optimalizovat přenos výsledků výzkumů do praxe. Proto je jeho metoda navržena tak, aby výzkumníci a zkoumaní byli v rovnoprávném postavení a měli obdobný vliv na výsledky a jejich interpretaci. Hlavním cílem akčního výzkumu je učení a změna, na rozdíl od jiných výzkumných přístupů, jejichž cílem je např. vytváření teorie (Hendl, 2005, str. 135).

Z toho vyplývá, že jedním z předpokladů naplňování organizačního rozvoje je **vytváření prostoru pro předávání zkušeností a znalostí v organizaci**, na jejichž základě

se lze kontinuálně učit a měnit stavy a procesy, které již neodpovídají aktuálním potřebám pracovníků organizace, či zákazníků nebo uživatelů služeb.

Kultura organizace

Koncept kultury organizace vychází z teoretických poznatků oborů sociální psychologie a sociální antropologie. Jednotnou definici uvádí např. R. Lukášová: „Kultura organizace je soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální i nemateriální povahy.“ (Lukášová, Nový a kol., 2000, str. 22).

Organizace je vnímána skrze svoji kulturu, protože právě organizační kultura tvoří širší kontext organizace. Jak se zmiňují P. Hawkins a R. Shohet: „Jedním z klíčových kontextů je kultura organizace, v níž k ... supervizi dochází.“ Kultura je atmosférou a pojídlem všeho, co se v organizaci odehrává. Jde o předpokládaný a sdílený soubor tradic, hodnot, postojů, vzorců chování, a téměř vždy se odehrává na symbolické úrovni (Schein in Hawkins, Shohet, 2004, str. 165 – 166).

P. Hawkins vytvořil model pěti úrovní kultury organizace, do níž patří v pořadí od nevyšší po nejnižší úroveň artefakty (rituály, symboly, budovy, formulace cílů a strategií), chování (vzorce chování a normy), nastavení mysli (paradigma a zkušenosti), emoční základ (vzorce cítění), a motivační kořeny (zásadní aspirace). Pro znázornění tohoto modelu využívá symbol leknínu, kde květy tvoří artefakty – jsou nejvíce viditelné a veřejně deklarované, listy představují chování organizace a představují schopnost naplňovat deklarované atributy v praxi. Další části kultury jsou »schované pod vodou« a tvoří kořeny kultury. Jedná se o nastavení mysli, systém bytí organizace, jež je vyživován emočním základem, klimatem organizace, a nejhluběji jsou ponořeny motivační kořeny neboli důvody existence organizace – individuální i skupinové (Hawkins, Shohet, 2004, str. 166 – 167).

Na základě těchto poznatků můžeme předpokládat, že kultura organizace ovlivňuje mnohé procesy v ní probíhající, a zároveň je schopna další procesy sama vytvářet. Proto předpokládáme, že zaměření na ni je důležitou součástí řízení rozvoje a změny, protože

může významně ovlivnit skutečnost přijetí či odmítnutí změny a tedy rozvoje v organizaci (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 268).

Popsali jsme stručně vstupní předpoklady o řízení rozvoje a změny v organizacích obecně, nyní se pokusíme vymezit vztah mezi řízením rozvoje a změny a řízením kvality v organizacích poskytujících služby sociální prevence, k nimž je celá práce tématicky vztažena. V dalším textu vycházíme z předpokladu, že řízení kvality je specifickou součástí řízení rozvoje a změny, a to formou řízení, jež je v prvním plánu zaměřeno na změnu v oblasti kvality produktu či služby.

4.2.1. VZTAH ŘÍZENÍ ROZVOJE A ZMĚNY A ŘÍZENÍ KVALITY V ORGANIZACÍCH POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY SOCIÁLNÍ PREVENCE

V této podkapitole se zaměříme na vztah mezi řízením rozvoje v organizacích, jež zřizují a poskytují služby sociální prevence podle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, a to především služby nízkoprahové⁹ (Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů, § 53), a řízením kvality v těchto organizacích. Konkrétně se jedná o organizace zřizující a poskytující kontaktní centra (§ 59), nízkoprahová centra pro děti a mládež (§ 62), sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (§ 65) a terénní programy (§ 69).¹⁰

Obecným veřejným závazkem organizací, které realizují tyto služby, je „...napomáhat zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou tímto ohroženy pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí a ohrožení práv a oprávněných zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby.“ (Zákon o sociálních službách, § 53). Aby bylo možné v těchto organizacích naplňovat tento obecný veřejný závazek, vytvářejí organizace samy různé strategické a hodnotící dokumenty, v nichž nejprve definují své vize a svá poslání (popř. vize a poslání svých služeb), a velmi často si také vytyčují cíle pro určitá časová období a způsoby jejich naplnění. Ve vzorku organizací, které se zúčastnily celého výzkumného

⁹ Nízkoprahovost v těchto službách znamená minimalizaci vstupních podmínek pro zájemce o službu či uživatele služby (Matoušek, 2004, str. 126).

¹⁰ Takto byl také koncipován vzorek organizací, u kterých byla sbírána data ve výzkumném šetření diplomové práce.

šetření pro účely diplomové práce, mělo všech šest organizací definováno své poslání, a ve dvou organizacích prokazatelně existoval také dokument popisující dlouhodobé cíle organizace a plán jejich naplňování (webové stránky zúčastněných organizací). Zúčastněné organizace tak poskytovaly důkaz o tom, že v nich probíhá určitá forma řízení rozvoje a změny. Můžeme uvažovat o tom, že v organizacích zaměřených na poskytování veřejných služeb, jež jsou navíc hrazeny především z veřejných financí, je řízení rozvoje a změny nedílnou součástí celkového řízení organizace, již jen z toho důvodu, že jednou ze zásadních podmínek poskytování financí z veřejných rozpočtů je pravidelné hodnocení úspěšnosti služby z hlediska kvantitativních i kvalitativních ukazatelů (např. Výkaz sociálních služeb MPSV ČR za daný kalendářní rok, či Závěrečná zpráva o průběhu projektu RVKPP ČR).

Organizace, které poskytují služby sociální prevence, dnes vnímají deklaraci vize, poslání, cílů a strategie naplňování cílů organizace je nezbytnou pro řízení organizace, protože všichni pracovníci organizace potřebují vědět, kam se organizace chce ubírat, co dělá a pro koho, a jakým způsobem. V souvislosti s deklarací poslání organizace se vynořuje termín *organizace řízená posláním*. Organizace řízená posláním vytváří transparentní základ pro své aktivity, srozumitelný pracovníkům, zákazníkům či uživatelům služeb, a veřejnosti. Tím, že určuje a sleduje své cíle, jednak efektivně využívá veřejné finance, které jsou jí svěřeny, a jednak vytváří základ pro řízení kvality a řízení vlastního rozvoje (Standardy kvality sociálních služeb – výkladový sborník pro poskytovatele, 2008, str. 11). Standardy kvality sociálních služeb určují deklaraci poslání služby, potažmo organizace, a způsobů jeho naplňování, jako zcela zásadní podmínku, od které se odvíjí vlastní provoz a poskytování služby zájemcům a uživatelům (Standardy kvality sociálních služeb, 2002). V pojetí standardizace sociálních služeb, dle příslušné legislativy platné v ČR, je řízení rozvoje a změny nedílnou a vyžadovanou součástí řízení organizace. Řízení rozvoje a změny v rámci sociálních služeb je vnímáno a definováno jako řízení kvality.

Dosahování kvality je spojeno s naplňováním očekávání a potřeb, které mají zákazníci či uživatelé služeb spojeny s daným produktem, a potažmo s organizací. Jedním z podstatných cílů organizace je z tohoto hlediska produkce výrobku nebo služby, která bude pro zákazníka či uživatele optimální a celý proces bude doprovázen minimem chyb. Zabezpečování této optimalizace a bezvadnosti je řízením kvality. S tím, jak nabývá na

důležitosti dynamické přizpůsobování se stále měnícím se podmínkám, je pro organizace nezbytné zavádět metody řízení, které jim umožní jednak naplňovat potřeby zákazníků a uživatelů služeb, udržovat krok s ostatními organizacemi a udržovat vlastní vnitřní i vnější zdroje. Proto je pro organizace, jež chtějí splňovat tyto parametry nutné se rozvíjet, hledat témata ke změně, analyzovat je, změny realizovat a hodnotit.

Systemy řízení kvality služeb sociální prevence v ČR se dnes odvíjejí především od Standardů kvality sociálních služeb, jejichž naplňování je od roku 2007 závazně určeno zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách jako povinná součást jejich provozu. Standardy kvality neurčují přímo, jakým způsobem má vypadat systém řízení kvality v organizaci, spíše dávají vodítka k sestavení takového systému a především určují kritéria, jež musí systém řízení kvality naplňovat, aby výsledný produkt – služba splňovala základní požadavek kvality. Tzn. byla poskytována v souladu s individuálními potřebami zájemců a uživatelů, a zároveň neporušovala jejich základní lidská práva a svobody (Standardy kvality sociálních služeb – výkladový sborník pro poskytovatele, 2008, str. 9).

Na základě této skutečnosti lze usoudit, že systém řízení rozvoje a systém řízení kvality jsou navzájem úzce propojeny. Systém řízení rozvoje má obecnější zaměření – širší významovou základnu, protože směřuje ke všem částem organizace. Systém řízení kvality je specifičtější, protože je zaměřen přímo na rozvoj produktu či služby.

Pokud se vrátíme k organizacím, které se zúčastnily výzkumného šetření pro účely diplomové práce, alespoň dvě z nich prokázaly potřebu pracovat se Standardy kvality sociálních služeb jako se souborem základních nezbytných doporučení pro implementaci systému řízení kvality, a současně prokázaly také potřebu hledat další nadstavby pro tato základní doporučení, např. ve formě práce na strategických dokumentech jejich rozvoje, konkrétně strategických plánech obsahujících vize organizací, jejich dlouhodobé cíle a opatření vedoucí k jejich naplnění (webové stránky organizací). Dalším z prosazujících se konceptů celkového rozvoje organizací zřizujících a poskytujících služby sociální prevence je přístup »učící se organizace«, a to ve formě specifických forem učení se, jako je právě supervize, resp. supervize organizace. Zástupci organizací zúčastněných ve výzkumném šetření vypovídali o tom, že je supervize organizace podpořila a učila při zavádění důležitých změn. Systém pravidelné externí supervize pro pracovníky v různých pozicích tak může vytvářet prostředí »učící se organizace«, ..., která podporuje učení všech svých

členů a která se na základě učení postupně transformuje.“ (Burgoyne, Boydell in Tichá, 2005, str. 58). Učíci se organizace se snaží z každé situace ve svém vývoji učinit zdroj učení se a směřuje takto ke kontinuální změně. Takováto organizace vychází z principů andragogické pedagogiky, mapuje své vnitřní sdílené mentální modely a vědomě s nimi pracuje s cílem dosahování změny (Tichá, 2005, str. 18 – 23).

Lze se tedy domnívat, že pokud v organizaci existuje systém rozvoje a změny, ať už je nazýván jakkoli, je možné v organizaci dosahovat lepších výsledků, např. vyšší kvality či vyšší efektivity práce, než při jeho absenci. Domníváme se, že se prostor pro realizaci supervize organizace může nacházet v komplexním systému rozvoje organizace, v němž je pamatováno současně na kvalitu produktu, i na rozvoj kultury organizace, rozvoj pracovníků a vnitroorganizačních procesů, na posilování zdrojů organizace a vztahů s okolím. M. Carroll vnímá jako klíčovou podmínku rozvoje organizací nacházení prostoru pro *zastavení se* a komunikaci o tom, kde se organizace nachází, kam směřuje, co od sebe očekává a co je pro ni možné (Carroll in Carroll, Tholstrupová, 2004, str. 70 – 71). Nyní již víme, že supervize organizace je formou *zastavení se a náhledu*. Jaké další formy zastavení se a náhledu podporující či přímo realizující změnu můžeme v organizacích nalézat?

V následující podkapitole se budeme věnovat rozpravě o vybraných podobách řízení rozvoje a změny, které lze obecně charakterizovat jako přímé formy řízení rozvoje, nebo jsou formami podpory řízení rozvoje a změny. Pokusíme se vždy u každého vybraného procesu uvést znaky, jež mohou mít daný proces a supervize organizace společné i rozdílné. Jeden ze znaků je již označen v předešlém odstavci – je daná forma řízení rozvoje a změny charakterizována „zastavením se“ či nikoliv? Tak se pokusíme odlišit supervizi organizace od uvedených procesů a dále hledat místo supervize organizace v komplexním systému rozvoje organizace.

4.2.2. FORMY ŘÍZENÍ ROZVOJE A ZMĚNY V ORGANIZACÍCH POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY SOCIÁLNÍ PREVENCE

V této kapitole budou popsány některé formy řízení rozvoje a změny v organizacích poskytujících služby sociální prevence a jejich nástroje. Při jejich popisu budeme vycházet ze zkušenosti autorky práce jakožto pracovnice managementu takové organizace na pozici projektové manažerky, a ze zkušeností manažerů – zástupců organizací, jež se zúčastnily

výzkumného šetření pro účely diplomové práce. Vycházíme z předpokladu, že univerzální spojnicí všech uvedených forem řízení rozvoje a změny je metoda PDCA (Plan – Do – Check – Action). Tuto metodu pojmenoval a vymezil Edwards Deming, americký statistik, jež se zaměřoval na statistické metody zvyšování jakosti především v průmyslové výrobě. Metoda spočívá v jednoduchém cyklickém nastavení činností, jež umožňuje průběžnou identifikaci a implementaci inovativních prvků do procesu – činnosti se naplánují, realizují, vyhodnotí a prvky zhodnocené jako fungující a pozitivní se trvale zavedou (Veber, 2007, str. 144). Metodu PDCA využívají všechny uvedené formy a nástroje řízení rozvoje a změny.

Zároveň se pokusíme popsat znaky těchto nástrojů, které jsou stanoveny na základě základních otázek, které odlišují jednotlivé druhy supervize. Pomocí těchto znaků se pokusíme odlišit jiné formy řízení rozvoje a změny od supervize organizace. Mezi tyto znaky jsou zařazeny: cíl, účel, délka trvání, pravidelnost, kdo se formy řízení rozvoje a změny účastní, výstupy.

Díky srovnání jednoduchých charakteristik jednotlivých forem řízení rozvoje a změny používaných v organizacích poskytujících služby sociální prevence, a supervize organizace, chceme získat náhled na to, jakým způsobem se vzájemně jednotlivé formy řízení rozvoje a změny, či jeho podpory, podobají či liší. Tímto srovnáním také směřujeme k tomu, abychom dokázali definovat místo supervize organizace v řízení rozvoje a změny. Při popisu jednotlivých forem budeme postupovat od hypoteticky nejpoužívanější formy k nejméně používané.

Projektové řízení

Projektové řízení je forma řízení časově omezených aktivit – projektů, hojně používaná v organizacích poskytujících služby sociální prevence. Důvodem častého využití této formy řízení rozvoje a změny je pravděpodobně způsob financování těchto organizací, jejichž provozy jsou z valné většiny financovány tzv. vícezdrojovým financováním, tzn. i pomocí projektů, na které dostávají dotace či granty. Takto funguje dle kvalifikovaného odhadu autorky 99% organizací poskytujících služby sociální prevence.

Projektové řízení je časově omezená forma řízení rozvoje a změny, směřovaná obvykle na jednu součást (např. provozní jednotku) organizace. Jeho obecným účelem je změna, obvykle „přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů“ (Svozilová, 2006, str. 19). Změna se v projektu obvykle odehrává v relativně krátkém čase (max. 36 měsíců) a její kroky, a jednotlivé dílčí aktivity, jsou v rámci projektového řízení plánovány, koordinovány a evaluovány, a také mají jasné termíny plnění, které je potřeba dodržet. Proto se v projektovém řízení obvykle používají, kromě standardních postupů řízení jako jsou např. projektové porady, také specifické nástroje, které mají zajistit úspěch cesty ke změně při daných omezeních. Jedná se především o rozličné plánovací a hodnotící nástroje. Úkolem těchto nástrojů je racionálně zpřehlednit a znázornit plánované aktivity projektu, jejich logický a časový sled, definovat a eliminovat případná negativa projektu, a určit finanční objemy nutné pro uskutečnění změny.

Cílem projektového řízení je dosáhnout vytyčené změny v daném čase za použití předem definovaných zdrojů. Účelem projektového řízení je změna. Délka trvání projektového řízení je omezená, jak je řečeno výše max. na 36 měsíců. I v projektovém řízení je přítomna pravidelnost, především se však vztahuje ke srovnávání vytyčené změny se skutečně dosaženou změnou. Projektového řízení se účastní obvykle realizační tým projektu, především však manažeři, kteří jsou za průběh projektu odpovědní. Výstupem projektového řízení je konkrétní většinou služba, nebo produkt. Projektové řízení je tedy spíše omezenější formou řízení rozvoje a změny, protože se věnuje určité dílčí změně, nikoliv změnám a rozvoji celé organizace. Lze si ho představit jako reálnou součást strategického řízení při dosahování změny u jedné konkrétní priority organizace. Supervizi organizace je tedy hypoteticky vhodnější propojovat spíše se strategickým řízením, protože je komplexnější formou řízení rozvoje a změny.

Navíc projektové řízení může obsahovat svou vlastní, tzv. *projektovou supervizi*. Tento pojem nemá jednoznačné teoretické zakotvení, pro jeho stručné vymezení se přidržíme vymezení, které je použito v projektu SWIF: „Projektová supervize je proces, ve kterém se vybraný odborník – supervizor spolupodílí na průběhu projektu tak, aby byly především v odborné rovině splněny dané organizační, profesionální a personální cíle.“ (SWIF, 1996). Toto stručné vymezení dokládá omezenou působnost projektového řízení v rámci rozvoje a změny v organizacích poskytujících služby sociální prevence.

Strategické řízení

Strategické řízení je formou rozvoje v organizaci a dosahování změn, jež probíhá v dlouhodobém horizontu. Usiluje o naplnění deklarovaných dlouhodobých cílů organizace pomocí jejich definice, plánování, realizace a evaluace. „Strategické plánování ... je proces, během kterého se organizace snaží pokud možno podrobně analyzovat svoji situaci a naplánovat kroky, které povedou k její dlouhodobé udržitelnosti a zlepšování kvality jejího vnitřního fungování nebo zvyšování kvality poskytovaných služeb a realizovaných projektů.“ (Kažimeirski, Pelcl, 2003, str. 28). Strategické plánování je vlastně takovým třízením myšlenek o organizaci, o důvodech a důsledcích její existence, o její minulosti, přítomnosti a budoucnosti. „Účelem není mít plán, účelem je vědět, co chci udělat, proč to chci udělat a potom to také udělat; a to všechno navíc postupně podřizovat měnící se realitě života.“ (Kažimeirski, Pelcl, 2003, str. 31).

Strategické řízení je formou zamyšlení se nad současnou situací organizace (zobrazení aktuálního kontextu organizace), nad jejími potřebami a přáními. Ve strategickém řízení se přímo formuluje vize organizace na určité delší časové období a deklarují se priority rozvoje a opatření, která mají vést k jejich naplnění. Pro tento účel jsou v úvodu procesu sbírána kvantitativní i kvalitativní data, uvnitř organizace, ideálně za účasti všech pracovníků, i z vnějších zdrojů, např. pomocí analýzy potřeb uživatelů produktu dané organizace, analýzou marketingové strategie organizace a jejich dopadů na veřejnost (tamtéž, str. 39 – 41).

V organizacích poskytujících služby sociální prevence se tento způsob řízení rozvoje a změny objevuje v dnešní době spíše více a častěji. Z šesti organizací zúčastněných ve výzkumném šetření pro účely této diplomové práce prokazatelně dvě organizace strategicky řídí svůj rozvoj. Hypoteticky tedy 33 % zúčastněných organizací poskytujících služby sociální prevence řídí svůj rozvoj pomocí vytváření strategických plánů. Autorka práce aktuálně pracuje v organizaci poskytující služby sociální prevence, která řídí svůj rozvoj pomocí strategického plánu. Strategické plány vznikají obvykle v cyklech tří let, a jejich revize probíhají zhruba jednou za šest měsíců. Pokud srovnáme dvě organizace zúčastněné ve výzkumném šetření a domovskou organizaci autorky práce, pak můžeme nalézt několik společných znaků: jedná se o organizace mající několik regionálně oddělených provozních jednotek, většinou zaměstnávají více než 20 pracovníků, včetně

managementu, a profilují se na poskytování několika druhů služeb sociální prevence. Je možné se domnívat, že vedení i pracovníci těchto organizací vnímají větší potřebu jasně deklarovat, pro koho jsou určeny jejich služby, kdo a jak je poskytuje.

Pokud strategické řízení nahlédneme přes stanovené znaky, můžeme jej popsat následujícím způsobem: cíl strategického řízení je možné popsat jako shodu mezi vizí, přáními a potřebami pracovníků organizace, a dostupnými zdroji. Účelem strategického řízení je pravděpodobně rozvoj organizace. Délka trvání strategického řízení je v podstatě neomezená, obvykle se odehrává v tří až pětiletých cyklech. Pravidelnost, resp. kontinuálnost, je ve strategickém řízení podstatným prvkem, především z hlediska naplňování plánu a jeho revize. Strategického řízení se účastní v ideálním případě všichni pracovníci organizace, především v úvodní fázi stanovování vize, potřeb a priorit organizace. Také naplňování jednotlivých opatření se obvykle účastní více pracovníků než jen vedení organizace. Výstupem strategického řízení jsou konkrétní opatření, která jsou v průběhu času naplňována a hodnocena.

Strategické řízení je formou strukturovaného náhledu na organizaci, která předpokládá zapojení všech úrovní pracovníků, jejich otevřenost a dle uvedených autorů, i zkušeností autorky s vytvářením plánu bez a s facilitátorem, také externího facilitátora. Facilitátor vytváření strategického plánu je odborník, který především v úvodních fázích nového cyklu strategického řízení moderuje organizační diskusi. Pokud je strategické řízení facilitováno odborníkem, který vnímá jako klíčový aspekt *zastavení se* a náhledu na organizaci a směr, kam se chce vydat, může být celá forma řízení rozvoje a změny ještě více nasměrována podle potřeb pracovníků a organizace.

Strategické řízení má se supervizí organizace podobnosti ve znacích délka trvání a pravidelnost / kontinuálnost. V ostatních znacích se obě formy více či méně navzájem odlišují, např. tím, že účelem supervize organizace je především rozvoj zúčastněných pracovníků – supervidovaných, a skrze jejich rozvoj také rozvoj organizace, či v tom, že od supervize organizace není možné očekávat naplňování konkrétních opatření. Strategické řízení je způsobem dělání konkrétních změn a zdá se, že supervize organizace je regulérním a velmi vhodným podpůrným procesem této formy řízení, např. z důvodu, že se jí účastní pracovníci vedení, kteří jsou ve valné většině odpovědní za podobu konkrétních změn v organizaci, tedy i za celé strategické řízení.

Pokud se pokusíme srovnat projektové řízení s řízením strategickým, je projektové řízení v organizacích poskytujících služby sociální prevence sice hojně používáno, nemá však takový záběr a dopad na jejich rozvoj, jako může mít kombinace strategického řízení a supervize organizace.

Koučink

Koučink, je formou řízení rozvoje a změny, orientovanou spíše na personální rozvoj než na rozvoj organizace. Rozvojem pracovníků dochází k rozvoji organizace, čímž se koučink řadí spíše mezi podpůrné formy práce při řízení rozvoje a změny. Pojem koučink vychází z pojmu *coach* neboli kočár, pomocný prostředek, jímž se lidé vydávají na cesty a dosahují jejich cílů (Ficher – Epe, 2006, str. 15). Dnes představuje koučink především populární formu rozvoje lidských zdrojů v organizacích. „Původní pojetí coachingu se díky poznatkům o vzdělávání dospělých postupně proměnilo tak, že i metody coachingu a supervize se začaly vzájemně přibližovat.“ (ICF, <http://www.coachfederation.org/about-icf>). ICF (International Coach Federation) definuje koučink jako proces postavený na partnerském, kreativním a nové myšlení provokujícím přístupu, jehož cílem je maximalizace klientova osobního a profesního potenciálu (ICF, <http://www.coachfederation.org/about-icf/>).

Koučink je specifický svým zaměřením na výkon jednotlivce. Kouč obvykle pracuje s jedním manažerem, či pracovníkem organizace na jiné pozici, a vede strukturovaný proces sebepoznávání, zaměřený na osobní a profesní potřeby koučovaného. Jako metoda je tematicky a časově omezen (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, str. 45). Úkolem kouče je provést pracovníka osobní změnou, která má posléze přispět ke změně v řízení, popř. ke změně v organizaci.

Z šesti organizací zúčastněných ve výzkumném šetření pro účely diplomové práce vypověděl jeden manažer – zástupce organizace, že přijímá pravidelný koučink, v kombinaci se supervizí řízení nejvyššího manažera organizace v individuální podobě. Žádný další manažer o koučinku jako nástroji dalšího rozvoje nehovořil. Hypoteticky 16% organizací poskytujících služby sociální prevence využívá koučink jako formu řízení rozvoje. Proto je možné se domnívat, že koučink je jako forma podpory řízení rozvoje a změny využíván spíše okrajově.

Pokud se pokusíme na koučink nahlédnout pomocí u úvodu stanovených znaků, můžeme jej popsat takto: Cílem koučinku je dosažení dobrého výkonu daného jednotlivce. Účelem koučinku je osobní rozvoj a změna koučovaného. Délka trvání koučinku je pravděpodobně neomezená, podobně jako supervize se odvíjí v určitých cyklech spolupráce a zaměření. Pravidelnost je v koučinku podstatná z hlediska dosažení jeho cíle a účelu, v čemž se velmi podobá supervizi. Koučinku se účastní kouč a koučovaný, takže jeho rozvojový potenciál je relativně dost omezený. Výstupem koučinku je dosažení stanoveného cíle, např. výkonu či řešení. Tím je podobný všem předchozím formám řízení rozvoje a změny, ale zásadně rozdílný od supervize, která nesměřuje k dosažení výkonu, resp. konkrétní změny.

Koučink se tedy podobá jiným formám řízení rozvoje a změny, používaným v organizacích poskytujících služby sociální prevence, a to především důrazem na dosažení konkrétního cíle – změny, ale je omezený ve své působnosti a rozvojovém potenciálu na jednu osobu. Se supervizí organizace nese společný znak pravidelnosti, to je ale pravděpodobně jediná společná charakteristika obou forem. Můžeme se tedy domnívat, že koučink může být součástí např. strategického řízení rozvoje a změny, či projektového řízení. Ty může velmi dobře doplňovat a podporovat svým zacílením na osobu manažera, či manažerů, a jejich výkon v rámci organizace či projektu.

Shrnutí

V této podkapitole byly popsány některé příklady forem řízení rozvoje a změny, či forem jejich podpory, které se využívají v organizacích poskytujících služby sociální prevence v ČR. Také jsme se pokusili tyto formy průběžně charakterizovat znaky, které jsme určili na základě zkušenosti se supervizí organizace. Tato charakteristika pomocí společných znaků byla zvolena záměrně, z důvodu hledání společných a rozdílných prvků jednotlivých forem řízení rozvoje a změny, a také z důvodu hledání místa supervize organizace v řízení rozvoje a změny.

Došli jsme k názoru, že supervize organizace je adekvátním a legitimním nástrojem podpory řízení rozvoje a změny, např. ve formě strategického řízení. Obdobnou pozici může mít také koučink, ale domníváme se, že supervize organizace je svým záběrem více komplexní, a to z několika důvodů. Především není zaměřena na výkon jednotlivce, ale na

podporu jednotlivce či skupiny při dosahování rozvoje či změn. Obvykle, dle výpovědí zástupců organizací zúčastněných ve výzkumném šetření, probíhá jako týmová supervize vedení organizace, tedy zasahuje celý tým vedení. Není striktně časově vymezena a obvykle se odehrává v jakýchsi cyklech, které dovolují revizi jejího zacílení a účelu. Proto se můžeme domnívat, že splňuje nároky, které řízení rozvoje a změny má na nástroje, které ho podporují a rozvíjejí.

4.2.3. FÁZE ŘÍZENÍ ROZVOJE A ZMĚNY V ORGANIZACÍCH POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY SOCIÁLNÍ PREVENCE A JEJICH NÁSTROJE

V rámci výše popsaných forem řízení rozvoje a změny mohou organizace pro svůj rozvoj využívat také širokou škálu nástrojů. Pokud nahlížíme proces řízení rozvoje a změny z hlediska postupu od úvodní fáze k závěrečné, můžeme popsat několik nástrojů, jež jsou více nebo méně využívány pro řízení rozvoje a změny v organizacích poskytujících služby sociální prevence. Při popisu nástrojů opět vycházíme ze zkušeností autorky práce a rozhovorů se zástupci – manažery organizací, které se zúčastnily výzkumného šetření. Nástroje používané v jednotlivých fázích procesu řízení změny jsou obvykle typické pro jednu určitou fázi. Již v úvodu kapitoly je však nutné konstatovat, že jsme v průběhu našeho pátrání po supervizi organizace došli k dílčímu závěru, že je nástrojem, který lze využívat v rámci všech fází rozvoje a změny. Je-li tomu skutečně tak se budeme ptát na konci každé podkapitoly.

Úvodní fáze změny

V úvodní fázi procesu řízení rozvoje a změny lze využívat jako specifický nástroj *diagnostiku organizace*. Diagnostika organizace je obsáhlým nástrojem první fáze řízení rozvoje a změny, jehož cílem je identifikace a definice oblastí v organizaci vhodných pro změnu. Diagnostika podporuje systematické plánování procesu změny a vytváří analýzu vstupních podmínek v organizaci (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 264).

Diagnostika organizace se zaměřuje na sběr dat o organizační struktuře, organizačních procesech a organizační kultuře, a na jejich analýzu. Obvykle pracuje s kvalitativními i kvantitativními výzkumnými metodami, např. s rozhovory, pozorováním, a

dotazníkovými šetřeními, jejichž výstupem jsou potřebná data o organizaci. Data musí být sbírána podle obecných pravidel výzkumu, především musí být realitabilní a validní. „Spolehlivost měření znamená stupeň shody (konzistence) výsledků jedné osoby nebo jednoho objektu provedeného za stejných podmínek. ... Validita odkazuje na přiměřenost, smysluplnost a užitečnost specifických závěrů, jež se provádějí na základě výsledků měření.“ (Hendl, 2006, str. 48).

Pravidlem diagnostiky organizace je zapojení všech úrovní pracovníků do sběru dat o organizaci. Zapojení všech úrovní pracovníků podporuje vícerozměrnost analýz a akceptaci pohledu vedení i všech dalších úrovní pracovníků organizace. Na základě analýzy sebraných dat se definuje politika – strategie přístupu ke změně, a cíle změny. Diagnostika organizace pracuje také s motivací a odporem ke změně, což jsou dvě zásadní síly, které změnu umožňují či jí odporují. V rámci šetření silných a slabých stránek organizace může diagnostika mapovat také rozložení těchto sil v organizaci či jednotlivých organizačních jednotkách nebo týmech, a tím přispět k plánování implementace změny v organizaci a omezit rizika, která z odporu ke změně plynou.

Ze zkušeností autorky práce a zástupců organizací, kteří se zúčastnili výzkumného šetření, lze konstatovat, že diagnostika organizace je jedním z nástrojů, který lze využít v rámci strategického řízení rozvoje a změny. Tato forma řízení předpokládá zjištění vstupních dat o organizaci, která následně slouží ke stanovování rozvojových priorit. Je tedy možné říci, že v organizacích, jež mají zavedeno strategického řízení, se využívá i diagnostika organizace. Určitý typ diagnostiky organizace však dnes využívají všechny organizace poskytující sociální služby, protože standardy kvality sociálních služeb požadují splnění určitých podmínek, např. v rozvoji a přípravě pracovníků služby (Standardy kvality sociálních služeb, 2003). Proto je nutné, aby si organizace mapovaly minimálně jejich silné a slabé stránky v oblasti řízení a péče o lidské zdroje.

Pokud budeme hledat odpověď na přítomnost supervize organizace v první fázi změny, pak předpokládáme, že ano. Na základě výstupů ze supervize organizace mohou pracovníci dojít k názoru, že je potřeba lépe a detailněji zmapovat prostor organizace a potřeby pracovníků, a supervize organizace je může podpořit při volbě vhodného nástroje pro první či další fáze změny. Tento dílčí závěr naznačuje, že supervize organizace není pouze nástrojem určité fáze změny, ale součástí kontinuální formy řízení rozvoje a změny.

Druhá fáze řízení změny

Nástrojem vhodným pro druhou, implementační fázi změny, je *poradenská a konzultační činnost*. Pro úspěšnou implementaci změny je potřebné provádět několik základních aktivit. Organizace by měla podporovat management v zavádění změny, a naopak, a management by měl přesně informovat zaměstnance o zavádění změny a zapojovat je do implementace (Häusler in kol. autorů, 2000, str. 28).

Účelem poradenství a konzultování je podpora jednoho či více subsystémů organizace ve zlepšování komunikace a spolupráce. „Zabývá se např. vyjasněním kompetencí, úkolů a zájmů, rozšiřuje vědomí členů organizace o poslání a cílech organizace, pomáhá rozeznat bariéry a podporuje rozvoj i trvalé změny v organizaci.“ (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, str. 46).

Proces změny přináší nové požadavky na vedení dokumentace, zpětnou vazbu o vstupech, procesech a výstupech v organizaci. Podpora při zvládnání nároků implementace změny může mít více podob. Jednou z možností podpory zaměstnanců je najmutí externího pracovníka, poradce a/nebo konzultanta, který bude průběžně k managementu i pracovníkům přinášet informace, bude je školit ve specifických dovednostech a podporovat při zavádění změny. Benefitem, který přináší externí odborník, je pohled na organizaci zvenku a nezatíženost vnitřními pochody v organizaci. Externí poradenství či konzultování může mít podpurný i normativní charakter, protože obojí zaměření je vhodné pro aktivizaci pracovníků a jejich zapojení do procesů v organizaci (Carroll in Carroll, Holoway, 1999, 148).

Poradenskou a konzultační činnost dnes používají organizace poskytující služby sociální prevence především při zavádění standardů kvality sociálních služeb a přípravě na inspekce kvality. Čtyři ze šesti organizací zúčastněných ve výzkumném šetření, tedy zhruba 67 % organizací, měly alespoň jednorázovou zkušenost s konzultační a poradenskou činností v rámci zavádění standardů kvality sociálních služeb.

Součástí druhé, implementační fáze změny, může být také nástroj *externí audit*, specificky *certifikace* či *inspekce*. Certifikace je definována jako aktivita směřující k ověření nastavení systému řízení rozvoje a změny. Inspekce je nástrojem hodnocení kvality

sociální služby pomocí předem stanovených závazných kritérií (standardů). Účelem certifikace je potvrzení shody mezi sebehodnocením organizace a stavem zjištěným při místním šetření v organizaci. Účelem inspekce je zjištění shody mezi závaznými kritérii a skutečností poskytované služby. V aktuálním pojetí je certifikace externím posouzením organizace z hlediska jejího řízení na různých úrovních, práce se zákazníky, či uživateli služeb apod. (Veber, 2007, str. 74). Taktéž je vnímána inspekce (Standardy kvality sociálních služeb – výkladový sborník, 2008).

Tím, že se organizace v první fázi změny rozhodne pro inovace, provede sběr a analýzu dat, změnu naplánuje a ve druhé fázi ji začne implementovat, započne její transformace. Fakt, že organizace uvnitř sama sebe shledává jistý posun – změnu, ještě sám o sobě nemusí znamenat, že k této změně došlo i z vnějšího pohledu. V rámci certifikace si organizace objedná posouzení změny z vnějšku, tedy externími odborníky, jež jsou profesionály v hodnotícím procesu a zároveň dobře rozumí oblasti, kterou posuzují. Certifikace má posoudit, do jaké míry organizace naplňuje nutné podmínky pro výrobu produktu či poskytování služby. Může přinášet důležité informace o tom, jak organizace působí navenek a jak se jí daří cílenou změnu implementovat. Při posuzování vlastností řízení rozvoje a změny se využívá opakovaná certifikace, jako nástroj zajištění shody.

Také certifikace a inspekce jsou dnes reálnou součástí života organizací poskytujících služby sociální prevence. Certifikace jsou specifickým externím auditem u služeb poskytovaných uživatelům drog v ČR, dle usnesení vlády č. 300/2005 z roku 2005 (Usnesení vlády č. 300/2005 Sb.). Pokud chtějí organizace poskytující služby této cílové skupině žádat o financování z veřejných zdrojů, pak nutně musí naplnit podmínku certifikace. Inspekce jsou závaznou formou veřejnoprávní kontroly s vyšší právní působností než certifikace, protože je jako podmínku ukládá zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů (Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů). Inspekci jako formu externího posouzení kvality musí podstoupit každá organizace poskytující sociální služby, a to jednou za tři roky u každé poskytované služby. Všechny organizace zúčastněné ve výzkumném šetření měly alespoň jednorázovou zkušenost s externím auditem. Z toho lze odvodit, že organizace poskytující služby sociální prevence jsou z hlediska využívání nástroje externího auditu pod drobnohledem a velkým vnějším tlakem na zachování minimální kvality služeb.

Tím spíše se domníváme, že supervize organizace může být také součástí druhé fáze změny, protože v této fázi změny si pracovníci budou pravděpodobně více uvědomovat potřebu podpory a náhledu na právě se odehrávající události. Proto předpokládáme, že případná potřeba supervize organizace se bude explicitně objevovat právě ve druhé fázi změny. Tento dílčí závěr podporuje domněnku z podkapitoly o první fázi změny, a to, že supervize organizace je nástrojem, který může být v řízení rozvoje a změny přítomen neustále.

Třetí fáze řízení změny

Interní audit je nástrojem řízení rozvoje a změny, jenž je vhodné využít ve třetí, závěrečné fázi řízení rozvoje a změny, při evaluaci změny a jejích krátkodobých i dlouhodobých dopadů. Interní audit přináší do organizace strukturovaný, o metodické pokyny opřený postup vnitřního hodnocení, jež směřuje k rozvoji a zlepšování procesů v organizaci, a tím tedy ke změně (Häusler in kol. autorů, 2008, str. 29).

Interní audit je postaven na ujišťovacích činnostech, na vzájemné shodě a na přidávání hodnoty. Odehrává se sice uvnitř organizace, tudíž není vnějším posouzením stavu změny, nicméně stejně jako např. certifikace vychází z objektivního posouzení stavu organizace v daném okamžiku. Hierarchicky je podřízen managementu organizace, pro jeho účinnost však musí být dosažena jeho nezávislost na ostatních organizačních jednotkách či týmech, včetně vedení (tamtéž, str. 133 – 139).

Činnosti interního auditu se do jisté míry mohou shodovat s činnostmi diagnostiky organizace, tu ovšem obvykle provádí externí odborník. Interní auditor provádí opakovaná šetření přímo ve své domovské organizaci, jeho úkolem je zapojovat pracovníky všech úrovní do sebehodnocení a proto má interní audit větší možnost ovlivnit implementaci změny. Na druhou stranu v sobě interní audit skrývá riziko neobjektivity posouzení stavu organizace, např. z toho důvodu, že tým interních auditorů je určitým způsobem zavázán vedení organizace a vzniká tak střet zájmů. Stejně jako u externího auditu, také u interního platí, že není v první řadě kontrolou, ale má podněcovat a podporovat síly, které motivují ke změně, nikoliv zvyšovat vůči ní odpor (VŠB, www.vsb.cz/shared/uploadfiles/portal/int_audit.pdf).

Interní audit je v organizacích poskytujících služby sociální prevence využíván především v podobě hodnocení dosažených výstupů a změn při řízení rozvoje. Opět zástupci organizací, které měly zavedeno strategické řízení vlastního rozvoje, tedy cca 33 % vzorku, vyprávěli o tom, že nutná součástí tohoto řízení je postupné hodnocení plnění stanovených opatření – změn.

Domníváme se, že i v této fázi může supervize organizace přispět k dosažení změny, a to především podporou pracovníků v motivaci k hodnocení již dosažených výsledků a podporou sebehodnocení vyplývajícího z dosahování objektivního náhledu na průběh změny a další výzvy ke změnám. Supervize organizace může mít tedy také iniciační funkci.

Shrnutí

Jak jsme ukázali v jednotlivých komentářích k nástrojům ve fázích změny, supervize organizace může být regulérní součástí všech těchto fází. Proto se domníváme, že supervize organizace je nástrojem v řízení rozvoje a změny, jenž zastává podpůrnou, vzdělávací a iniciační funkci, a je zaměřen na průběžnou reflexi rozvoje a dosahování změn. Zjistili jsme, že supervize organizace tedy může být legitimní a velmi vhodnou součástí řízení rozvoje a změny v organizacích poskytujících služby sociální prevence. Jaké je tedy přesné místo supervize organizace v řízení rozvoje a změny v organizacích poskytujících služby sociální prevence?

4.2.4. KDE SE V ŘÍZENÍ ROZVOJE A ZMĚNY V ORGANIZACÍCH POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY SOCIÁLNÍ PREVENCE NACHÁZÍ MÍSTO SUPERVIZE ORGANIZACE?

V průběhu této kapitoly jsme došli k závěru, že supervize organizace je podpůrným, vzdělávacím a iniciačním nástrojem, jenž je vhodné zakomponovat do komplexního systému řízení rozvoje a změny v organizaci.

M. Carroll zaujímá postoj, že supervizoři jsou zdaleka nejlépe připraveni provádět organizace na jejich cestě k sebepoznání. Důvodem je jeho důvěra ve vybavení supervizorů, jež je mnohem komplexnější a souvislejší, než výbava jiných externích

odborníků. Dobrý supervizor účinkující v supervizi organizace je schopen podporovat nacházení systémových souvislostí. Pravděpodobně také díky tomu, že supervizoři nehledají odpovědi, ale otázky. Pokud se pracovníci zastaví a začnou hledat otázky, pak nacházejí uvnitř sebe také odpovědi (Carroll in Carroll, Tholstrupová, 2004, str. 68).

Můžeme předpokládat, že také ostatní popsané procesy a subprocesy obsahují čas k *zastavení se*, tedy k náhledu na to, co se v organizaci děje. M. Carroll toto zastavení pojmenovává „zpochybnit mýtus, že pohyb je vždy dobrý“ (tamtéž, str. 71). Přesto v nás může přetrvávat pocit, že supervize organizace je prozatím tím nejlepším možným způsobem jak čas k zastavení se získat a využívat. Důvodem pro tuto domněnku je skutečnost, že supervize obecně, potažmo supervize organizace, je postavena na budování vzájemného důvěrného pracovního spojení v supervizním trojúhelníku. Pokud se budování tohoto vztahu daří, pak se zvyšuje možnost vzájemné otevřenosti a tím i možnost přinášení a reflektování témat, která nejsou legitimní pro analytické a racionální procesy řízení, např. vztahová témata či motivace manažerů pro vedení organizací.

M. Carroll hovoří o tématech, která mohou být reflektována, a dokonce musí být reflektována pomocí supervize organizace:

- Vrátit manažery na stromy – naučit je na ně lézt a rozhlížet se.
 - Zvyšování nejistoty jako cesta k poznání.
 - Vlastní stránka organizací a práce s ní.
 - Práce s emocemi a vztahy v globálním měřítku organizace.
 - Učit se brát na sebe odpovědnost za to, co se v organizaci děje.
 - Učit se vytvářet dospělé organizační vztahy – spor vs. koluze.
 - Jazyk organizace.
 - Potřeby jednotlivců vs. potřeby organizace.
 - Lidé v organizaci jako největší zdroj – pracovníci pracují s uživateli tím způsobem, jakým je pracováno s nimi.
 - Paralelní procesy (k čemu dojde v jednom systému, to skončí ve druhém).
- (Carroll in Carroll, Tholstrupová, 2004, str. 69).

Přidaná hodnota supervize organizace, na rozdíl od dalších vyjmenovaných nástrojů podpory, a forem řízení rozvoje a změny, spočívá v práci s iracionálními a emočními tématy, s neuvědomovanými obsahy a s kulturou organizace, která nebývá explicitně

pojmenovávána a uchopena. Dalším benefitem supervize organizace může být její zaměření na proces učení se z vlastních zkušeností.

Z. Havrdová se zmiňuje o tom, že čím složitější jsou obsahy přinášené do supervize, tím více se stává klíčovou osoba supervizora. Předpokládáme, že v supervizi organizace se skutečně objevují témata, která pocházejí ze složitého systémového podhoubí organizací. Proto je nutné, aby supervizor v takové supervizi byl jednak odborník v dané profesionální oblasti (zaměření organizace), a aby uměl pracovat s vlastními emocemi, stínovou stránkou, uměl citlivě upozorňovat na neuvědomované obsahy a podporovat učení se (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, str. 42 – 43).

Pokud bychom měli vytvořit nějaké doporučení pro implementaci supervize organizace v organizacích poskytujících služby sociální prevence, pak na základě předchozích závěrů lze konstatovat následující. Ideální formou umístění supervize organizace je její vkomponování do formy řízení rozvoje a změny, jež je zaměřena na všechny úrovně organizace. Pokud se organizace rozhodne průběžně pracovat na vlastním rozvoji, potažmo rozvoji kvality svých produktů, uvědomovat si výzvy ke změnám a hledat vlastní stále se měnící identitu, je nutné, aby navrhla a realizovala rozvojový plán, jenž bude v pravidelných intervalech revidován, ale také aby se začala zabývat skrytými či latentními organizačními tématy, která mohou její chod významně ovlivňovat. Právě v tomto ji může podporovat supervize organizace.

Supervize organizace je tedy legitimním nástrojem řízení rozvoje a změny v organizacích poskytujících služby sociální prevence, který je možné využívat v celé šíři a průběhu řízení rozvoje a změny.

4.3. SHRNU TÍ

V této kapitole jsme hledali místo supervize organizace v řízení rozvoje a změny v organizacích poskytujících služby sociální prevence. Nejdříve jsme popsali teoretická východiska řízení rozvoje a změny v organizacích, a dále jsme se věnovali popisu systému řízení rozvoje a změny.

V následujících podkapitolách jsme se specificky zaměřili na formy řízení rozvoje a změny v organizacích poskytujících služby sociální prevence, a to z důvodu jejich účasti

ve výzkumném šetření pro účely diplomové práce. Teoretická fakta jsme opírali o zkušenosti autorky práce a zjištěná data udávaná zástupci zúčastněných organizací. Nejdříve jsme se pokusili popsat vztah mezi řízením rozvoje a řízením kvality. Dále jsme se věnovali rozpravě o některých formách systémů řízení rozvoje a změny, nástrojích jednotlivých fází změny, a pokusili jsme se vytyčit společné a rozdílné prvky mezi těmito formami a nástroji, a supervizí organizace. Tyto vstupy nám na závěr této kapitoly umožnily nahlédnout, jaké místo zaujímá *supervize organizace* v řízení rozvoje a změny.

Došli jsme k závěru, že supervize organizace je legitimním podpůrným, vzdělávacím a iniciačním procesem doprovázejícím řízení rozvoje a změny. Supervize organizace může pomáhat nacházet oblasti vhodné ke změnám, rozvojová témata, silné a slabé stránky celkového řízení organizace, a také reflektovat témata, která není možné nahlížet v rámci analytických procesů a nástrojů.

5. ZÁVĚR

Diplomová práce se věnuje tématu *supervize organizace*, z hlediska výzkumného šetření uskutečněného mezi sedmi organizacemi poskytujícími služby sociální prevence na území ČR, v rámci vytváření zakotvené teorie o supervizi organizace, a pohledem diskuse o možnostech využití supervize organizace jako nástroje při řízení rozvoje a změny v organizacích, jež poskytují služby sociální prevence podle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, specificky služby dle § 59 (kontaktní centra), § 62 (nizkoprahová zařízení pro děti a mládež) a § 69 (terénní programy).

Supervize organizace je v práci popisována v kontextu jejího přijímání a poskytování ve službách sociální prevence v ČR. Je myšlena jako proces, jenž se zaměřuje na reflexi fungování, chování a struktury organizace, s cílem podporovat trvalé udržování a zvyšování kvality služeb v organizacích a jejich celkový rozvoj. Úvod do problematiky tvoří sumarizovaný obraz praxe supervize organizace vystupující z výzkumného šetření, jehož se zúčastnilo sedm organizací poskytujících služby sociální prevence na území ČR. Výzkumné šetření probíhalo v kvantitativní a kvalitativní podobě, za použití dotazníkových šetření a strukturovaných rozhovorů se zástupci organizací. Výzkumné šetření se pokusilo zjistit podoby supervize organizace, které jsou shrnuty v šesti popisech, a vztah mezi realizací supervize organizace a úrovní kultury řízení v organizaci. Podářilo se zjistit, že realizace supervize organizace může mít vliv na úroveň kultury řízení v jednotlivých organizacích. Z popisu podob supervize organizace a rozhovorů se zástupci organizací bylo dále pracováno při vytváření zakotvené teorie o tématu. Její základ tvoří zodpovězení několika otázek, které vyvstaly z výzkumného šetření. V závěru diplomové práce je diskutována pozice supervize organizace v řízení rozvoje a změny v organizacích poskytujících služby sociální prevence, pomocí srovnání několika charakteristik supervize organizace s charakteristikami dalších forem a nástrojů řízení rozvoje a změny.

Celá diplomová práce je zaměřena na hledání odpovědi na otázku, jestli supervize organizace představuje nástroj řízení rozvoje a změny v organizacích a jakým způsobem. Díky postupu od praxe směrem k teorii jsme došli k několika závěrům.

Supervize organizace pravděpodobně ovlivňuje celkový kontext organizací a jejich kulturu ve směru podpory pracovních podmínek, které snižují rozvoj a výskyt syndromu vyhoření. Pracovníci se v organizacích cítí být ve většině případů na správném místě a své

organizace hodnotí jako spravedlivé komunity. Pokud supervize organizace může takto ovlivňovat prostředí organizace, má supervize organizace pravděpodobně pozitivní vliv na úroveň řízení organizací. Může tedy ovlivňovat i řízení rozvoje a změny. Vzhledem k tomu, že jedno z nejčastěji explorovaných témat v supervizi organizace je změna, pak lze předpokládat, že má supervize organizace vztah k řízení rozvoje a změny, protože může tuto oblast přímo nahlížet. Nespornou výhodou implementace supervize organizace je zaměření procesu na témata, jenž není možné nahlížet v rámci běžných analytických nástrojů. Díky supervizi organizace je možné pracovat se vztahovými či latentními tématy, emocemi, prožitky, zkušenostmi, a to především s manažery organizací. Ti jsou pro organizaci klíčoví, protože jsou nositeli rozhodovací moci a odpovědnosti. Proto může platit, že pokud mají manažeři k dispozici supervizi organizace, pak může být jejich proces učení se, a zároveň proces „učení se“ celé organizace, doplněn o náhled na témata, která nemohou být běžnou součástí procesu řízení, zintenzivněn a prohlouben.

Díky srovnání charakteristik supervize organizace a jiných forem a nástrojů řízení rozvoje a změny bylo zjištěno, že supervize organizace může být legitimním podpůrným, vzdělávacím a iniciačním procesem, který je trvalou a kontinuální součástí komplexního přístupu k řízení rozvoje a změny. Konečným výstupem diplomové práce je tedy konstatování, že supervize organizace je legitimním a potřebným nástrojem řízení rozvoje a změny v organizacích poskytujících služby sociální prevence.

LITERATURA

- Asociace vzdělavatelů v sociální práci. *Sociální práce/Sociálna práca. 4/2007 Praxe a supervize v sociální práci*. Brno : Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2007. ISSN 1213-6204.
- Carroll, M., Holoway E., edit. *Counselling Supervision in Context*. Londýn : SAGE, 1999. ISBN 0-7619-5788-X.
- Carroll, M. Tholstrupová, M. *Integrativní přístupy k supervizi*. Praha : Triton, 2001. ISBN 80-7254-582-5.
- Dědina, J., Cejthamr, V. *Management a organizační chování*. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- Dědina, J., Odcházal, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- Fischer – Epe, M. *Koučování. Zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha : Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.
- Hartl, P. Hartlová, H. *Psychologický slovník*. Praha : Portál, 2000. ISBN 90-7178-303-X.
- Havrdová, Z. *Kompetence v sociální práci*. Praha : Osmium, 1999. ISBN
- Havrdová, Z. *Poslání a smysl supervize*. Éthum 28/2000. Praha : Česká asociace streetwork, 2000. MSM 119070001.
- Havrdová, Z., Hajný, M. et al. *Praktická supervize*. Praha : Galén, 2008. ISBN 978-80-7262-532-1.
- Havrdová, Z., Šolcová, I., Hradcová, D., Rohanová, E. *Kultura organizace a syndrom vyhoření*. Praha : výzkumná zpráva, 2009.
- Häusler, D. in kolektiv autorů. *Projekt není problém. Sborník vzdělávacího programu – teoretické semináře*. Praha : ADRA o. s., 2008.
- Hawkins, P., Shohet, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha : Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.
- Hendl, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 1. vydání. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

- Hendl, J. *Přehled statistických metod zpracování dat*. 2. vydání. Praha : Portál, 2006. ISBN 80-7367-123-9.
- Kaźmierski, T., Pelcl, P. *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha : REC ČR a CpKP, 2003.
- Leiter, M. P., Maslach, Ch. *The Journal of Health and Human Services Administration: Six Areas of Worklife: A Model of The Organizational Context of Burnout*. Elizabethtown, PA : SPAEF, Spring 1999. ISSN 1079-3739.
- Leiter, M. P. *Areas of Worklife Survey: Measure Description*. Wolfwille, NS : Center for Organizational Research and Development, Acadia University, 2003.
- Leiter, M. P., Maslach Ch. *AWLS COR@D Inventory*. Poskytnuto autory pro potřeby UK FHS, katedry Řízení a supervize. Český překlad 2008.
- Lukášová, R., Nový, I., a kolektiv. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- Matoušek, O. *Slovník sociální práce*. Praha : Portál, 2004. ISBN 80-7178-549-0.
- MPSV ČR, Johnová, M., edit. *Standardy kvality sociálních služeb. 1. vydání*. Praha : MPSV ČR, 2002. ISBN 80-86552-23-3.
- MPSV ČR, Kolektiv autorů. *Standardy kvality sociálních služeb – výkladový sborník pro poskytovatele*. Praha : MPSV ČR, 2008.
- Page, S., Wosket, V. *Úvod do supervize. Cyklický model*. Tišnov : SCAN, 2002. ISBN 80-86620-02-X.
- Payne, Ch. Scott, T. *Developing Supervision of Teams in Field and Residential Social Work. Part 1*. London : National Institute for Social Work, 1994. ISBN 0 902789 24 4.
- Prchal, M. in kolektiv autorů. *Projekt není problém. Sborník vzdělávacího programu (workshopy) – Rozvoj organizace*. Praha : ADRA o. s., 2008.
- Proctor, B. *Group supervision. A Guide to Creative Practice*. Londýn : SAGE, 2000. ISBN 0-7619-5978-5.
- Prováděcí vyhláška č. 505/2006 Sb. k zákonu o sociálních službách.
- Sbírka zákonů ČR. *Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách*.

- Schüning, Gerd. *Supervision als management*. In Beitrage Zur Supervision, Bd. 6, Praxis Der Supervision, Supervisions-Kongress 1987. Gesamthochschule Kassel – Universität.
- Smith, M. K. *'The functions of supervision', the encyclopedia of informal education*, 1996, 2005.
- Svozilová, A. *Projektový management*. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1501-5.
- Strauss, A., Corbinová, J. *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy a techniky metody Zakotvené teorie*. Brno : Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-X.
- Veber, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2. vydání*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.
- Vláda ČR. *Usnesení č. 300/2005 Sb.*
- Tichá, I. *Učíci se organizace*. Praha : Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Cordes, E. http://www.supervision-eas.org/files/pdf/publications/evcord1_e.pdf, on line 11. 4. 010.

Česká asociace streetwork,

http://www.streetwork.cz/index.php?option=com_content&task=category§ionid=6&id=46&site=cas&res=1024, on line 30. 5. 2009.

Česká asociace streetwork,

http://www.streetwork.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=79&site=cas, on line 30. 5. 2009.

Česká asociace streetwork,

http://www.streetwork.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=124&site=cas, on line 24. 4. 2010.

Česká asociace streetwork,

http://www.streetwork.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=126&site=cas, on line 24. 4. 2010.

Hajný, M. <http://martin.hajny.net/text/10/Uvod-do-supervize>, on line 29. 3. 2009.

International Coach Federation, <http://www.coachfederation.org/about-icf/>, on line 12. 4. 2009.

Institute of Healthcare Management, <http://www.ihm.org.uk/home>, on line 28. 3. 2010.

Kinkor, M. http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/m_kinkor-k_cemu_je_supervize_rizeni.pdf, příspěvek Konference *Supervize v sociálních službách* 2007, ČIS, on line 28. 3. 2010.

Leiter, M. <http://cord.acadiau.ca/ewc/Meet.htm#michael>, on line 5. 4. 2010.

Maslach, Ch. <http://coeh.berkeley.edu/people/faculty/maslach.htm>, on line 5. 4. 2010.

Matuška, F. <http://www.spas-praha.com/sekce.php?id=139&pred=35>, on line 29. 3. 2009.

McNamara, C. <http://www.authenticityconsulting.com/>, on line 28. 3. 2010.

Neznámý autor, <http://www.systemic.cz/studies/info/page3.htm>, on line 29. 3. 2009.

Schaufeli, W. <http://www.schaufeli.com/>, on line 8. 4. 2010.

Smith, K.

http://counseling.gallaudet.edu/Documents/Academic/COU_SUPERVISION_METHODS.pdf, on line 11. . 2010.

SWIF, www.nvf.cz/archiv/swif/supervize_system.doc, on line 21. 3. 2009.

Šedivá, D. <http://www.cppt.cz/comm/docu/Supervize.pdf>, on line 28. 3. 2010.

Vysoká škola báňská, www.vsb.cz/shared/uploadfiles/portal/int_audit.pdf, on line 8. 5. 2009.

Veltrubská, I. http://www.ivavel.cz/texty/Supervize_a_co_s_ni.pdf, on line 29. 3. 2009.

Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_development, on line 28. 3. 2009.

Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin, on line 28. 3. 2009.

Wikipedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Field_theory_\(psychology\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Field_theory_(psychology)), on line 29. 3. 2009.

The International Child and Youth Care Network, <http://www.cyc-net.org/opening.html>, on line 28. 3. 2010.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 <i>Model procesu změny</i>	73
--	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Průměr pořadí důležitosti témat exponovaných v supervizi organizace	19
Graf 2 Četnosti frekvence supervize organizace	20
Graf 3 Četnosti délek jednoho sezení supervize organizace.....	20
Graf 4 Četnosti pracovníků – supervidovaných v supervizi organizace	21
Graf 5 Četnosti hodnot v oblasti VYTÍŽENOST za celý vzorek šetření, po jednotlivých otázkách	23
Graf 6 Četnosti hodnot v oblasti KONTROLA za celý vzorek šetření, po jednotlivých otázkách	25
Graf 7 Četnosti hodnot v oblasti ODMĚNY za celý vzorek šetření, po jednotlivých otázkách	27
Graf 8 Četnosti hodnot v oblasti VZTAHY za celý vzorek šetření, po jednotlivých otázkách	29
Graf 9 Četnosti hodnot v oblasti SPRAVEDLNOST za celý vzorek šetření, po jednotlivých otázkách	32
Graf 10 Četnosti hodnoty v oblasti HODNOTY za celý vzorek šetření, po jednotlivých otázkách	34

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Statistické veličiny – aritmetický průměr a směrodatná odchylka v jednotlivých oblastech AWLS dotazníku – meziorganizační srovnání a srovnání se vzorkem studie Leiter a Maslachová (2003)	36
--	----

PŘÍLOHY

Příloha 1 – Dotazník pro manažery organizací

Příloha 2 – Otázky strukturovaného rozhovoru s manažery služeb

Příloha 3 – Grafy četností hodnot dosažených v dotazníku AWLS u jednotlivých zúčastněných organizací

PŘÍLOHA 1

DOTAZNÍK

V úvodu tohoto dotazníku Vám chci poděkovat za účast ve výzkumné části diplomové práce. Téma diplomové práce je zaměřeno na popis významu a obsahu procesu *supervize organizace*, jako nástroje využitelného pro řízení rozvoje a změny v organizaci. Supervizí organizace je v rámci šetření myšlena supervize, která probíhá na úrovni organizace a zaměřuje se na reflexi fungování organizace jako celku. K tomuto šetření jsou oslovovány organizace, které zřizují a poskytují služby sociální prevence (terénní programy, nízkoprahová zařízení, kontaktní centra apod.). Tímto Vám chci poděkovat za Váš čas a ochotu se na tomto šetření podílet.

Odpovězte prosím na následující otázky:

1. Probíhá ve Vaší organizaci *supervize organizace*?

- ano
 ne

2. Co od *supervize organizace* očekáváte na rozdíl od jiných druhů supervize?

- vyjasňování manažerských pozic
 vyjasňování pracovních pozic / rolí
 práci se vzájemnými vztahy
 práci na nasměrování organizace
 práci se vztahy mimo organizaci (s donátory, partnery, dalšími institucemi)
 řešení krizových situací
 práci na personálních otázkách organizace (přijímání, propouštění, hodnocení, odměňování, sankcionování apod.)
 práci na rozvoji nových programů, projektů, služeb
 jiné očekávání, jaké
.....
.....

(Do políčka napište číslo 1 – 10, přičemž 1 znamená nejnižší stupeň očekávání a 10 nejvyšší stupeň očekávání.)

3. Pokud *supervize organizace* probíhá, jaká je frekvence sezení v rámci této supervize?

- jednou měsíčně
 jednou za dva měsíce
 jednou za tři měsíce
 jinak, jak
.....
.....

4. Pokud *supervize organizace* probíhá, jaká je obvyklá délka jednoho sezení?

- 1 hodina
- 2 hodiny
- 3 hodiny
- jinak, jak

.....
.....

5. Pokud *supervize organizace* probíhá, kdo se jí obvykle účastní?

- výkonný/á ředitel/ka
- projektový/á manažer/ka
- fundraiser/ka
- koordinátor/ka programů
- administrátor/ka
- jednotliví vedoucí služeb
- další osoby, jaké

.....
.....

O VÁS A ORGANIZACI

Zaškrtněte hodící se / doplňte

Pohlaví: muž žena

Věk:

Délka působení v organizaci:

Pozice v organizaci:

Délka působení na současné pozici:

Typ organizace (např. občanské sdružení, církevní právnická osoba, o. p. s.):

.....
.....

Zvolte symbol pro Vaši organizaci (např. kolečko) a uveďte jej:

.....

PŘÍLOHA 2

OTÁZKY ROZHOVORU PRO KVALITATIVNÍ ČÁST ŠETŘENÍ DP

1. Jak se to stalo, že máte supervizi organizace?
 - a. Kdo s tím přišel? Jaká je jeho pozice v organizaci?
 - b. Kde vzala daná osoba impuls k zavádění supervize organizace (stáž, výcvik, kurz...)?
 - c. Jak to organizace – ostatní pracovníci – přijala?
2. Jak dlouho supervizi organizace realizujete?
3. Jak jste vybírali supervizora a kde jste ho vzali?
 - a. Máte stále stejného supervizora?
 - b. Máte jiného supervizora než na začátku?
 - c. Z jakých důvodů máte jiného?
4. Na jaká témata se supervize organizace zaměřuje?
5. Čím se liší supervize organizace od pracovní porady?
 - a. Jak rozdělujete témata pro porady a supervize?
 - b. Jak ošetřujete to, aby supervize nebyla náhradou za řízení?
 - c. Jak chápete roli supervizora?
 - d. Jak chápete roli manažera?
 - e. Setkali jste se s tím, že by supervizor suploval manažera?
 - f. Můžete popsat nějaká rizika supervize organizace?
 - g. Mohou se v rámci této supervize objevovat nějaký etický konflikt a jaký?
 - h. Setkali jste se v průběhu supervize s nějakým etickým problémem, např. střetem rolí u supervizora – zároveň je supervizor u vás a manažer v jiné organizaci?
6. Vedla/vede supervize organizace k nějakým změnám v organizaci?
 - a. Čeho se tyto změny týkaly? – kartičky s inventářem, seřadit dle důležitosti
 - i. způsobu řízení
 - ii. pracovních postupů
 - iii. rozdělení vlivu / moci
 - iv. pomoci při změně
 - v. pomoci při naplňování standardů

- vi. jiná změna.....
- vii. jiná změna.....
- viii. jiná změna.....

- 7. Která ze změn byla pro vaši organizaci nejdůležitější?
 - a. Jaká je úloha supervize organizace v řízení těchto změn?
- 8. Jak tyto změny vnímali týmy a jednotliví pracovníci organizace?
- 9. Co byste doporučil/a organizaci, která chce takovou supervizi zavést?
- 10. Co považujete za úspěšnou supervizi organizace? Když odcházíte se sezení, a říkáte si „dneska to bylo dobré“, co se v tom sezení stalo, že to považujete za úspěšné?
 - a. Co potřebujete k úspěchu sezení (náhled, řešení...)?

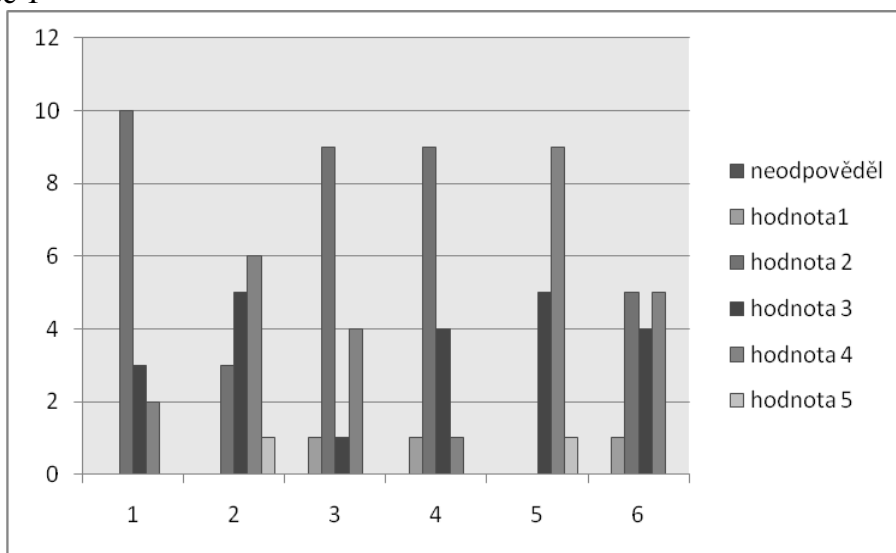
Díky za rozhovor a poskytnuté informace.

PŘÍLOHA 3

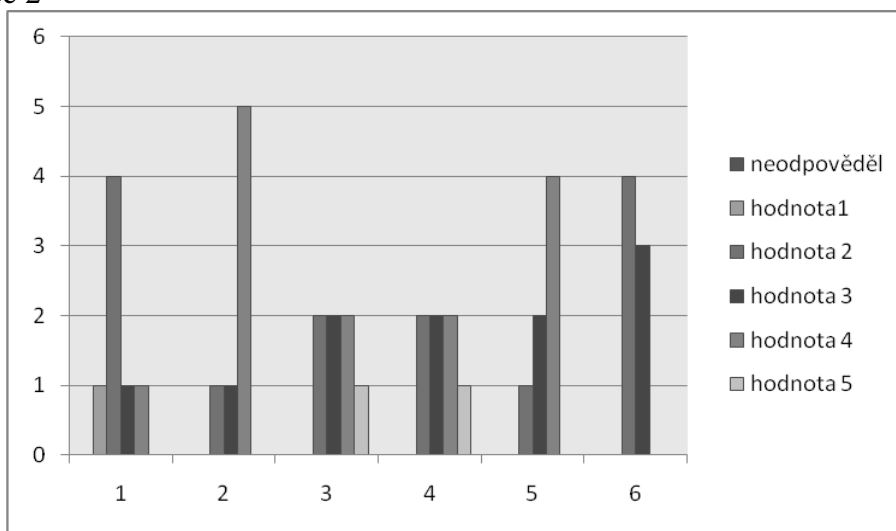
GRAFY ČETNOSTÍ HODNOT DOSAŽENÝCH V DOTAZNÍKU AWLS V JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍCH OBLASTECH U JEDNOTLIVÝCH ZÚČASTNĚNÝCH ORGANIZACÍ

OBLAST VYTÍŽENOST

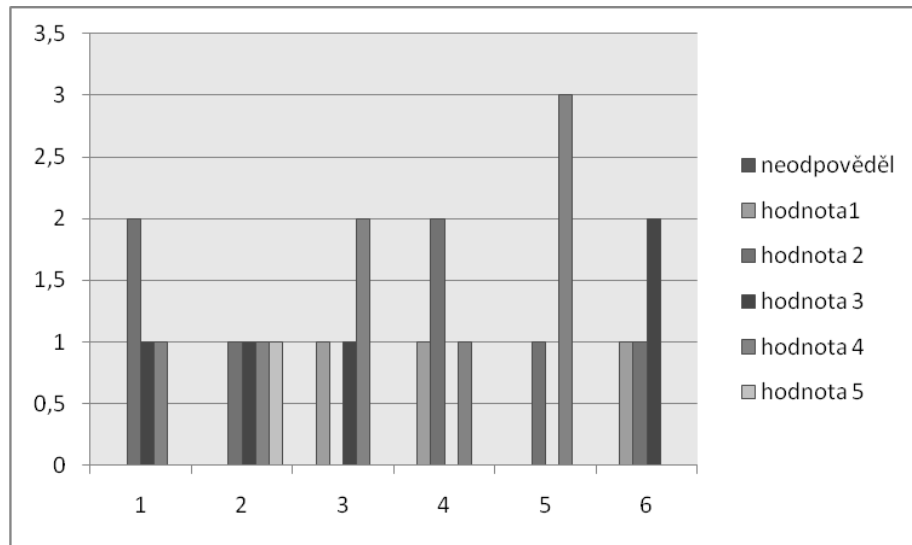
Organizace 1



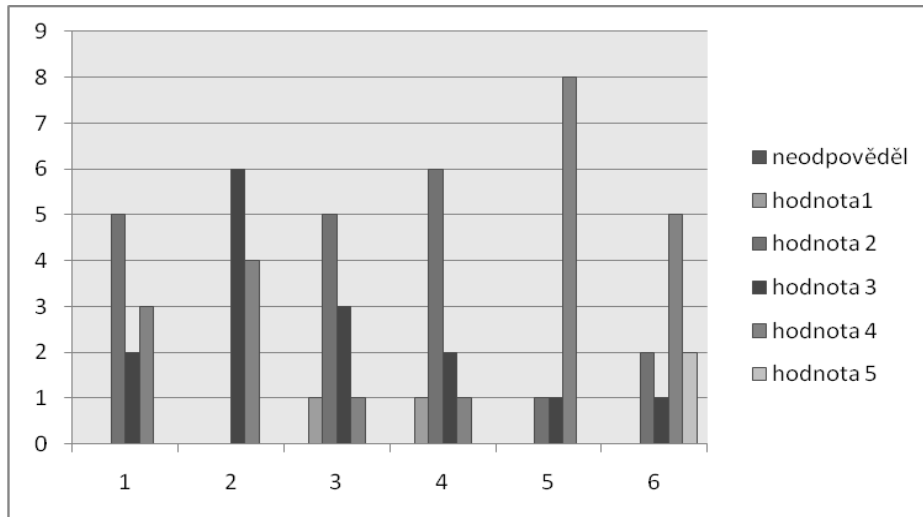
Organizace 2



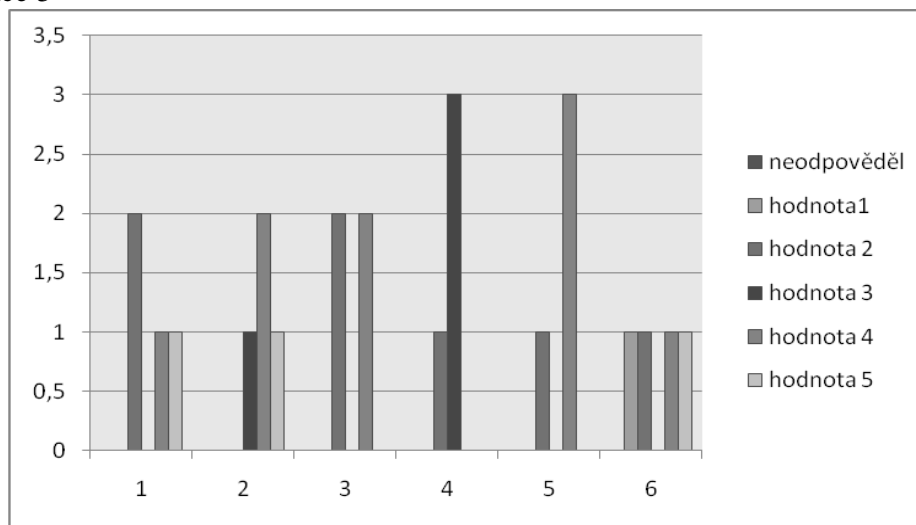
Organizace 3



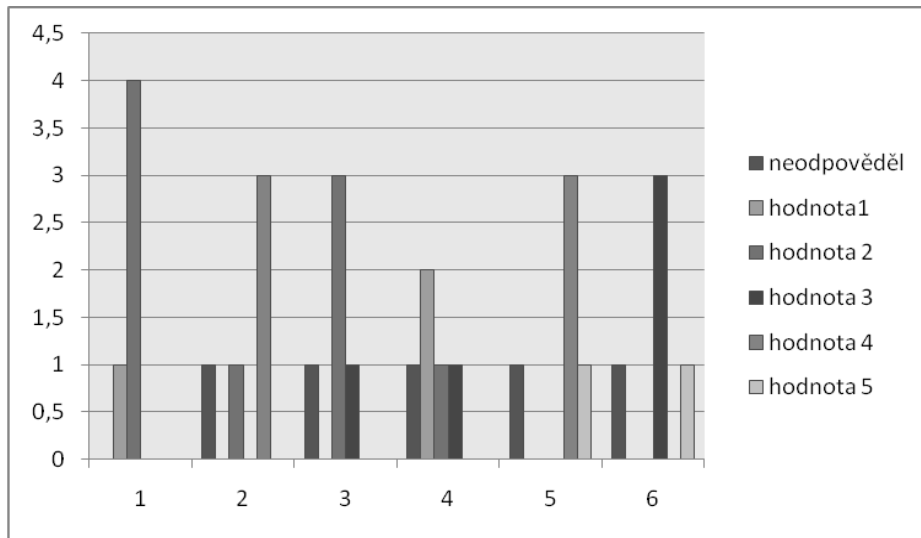
Organizace 4



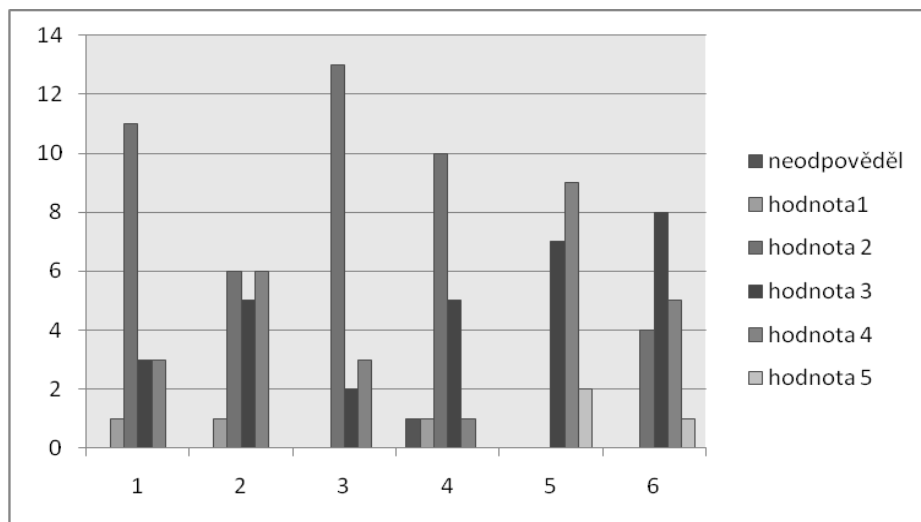
Organizace 5



Organizace 6

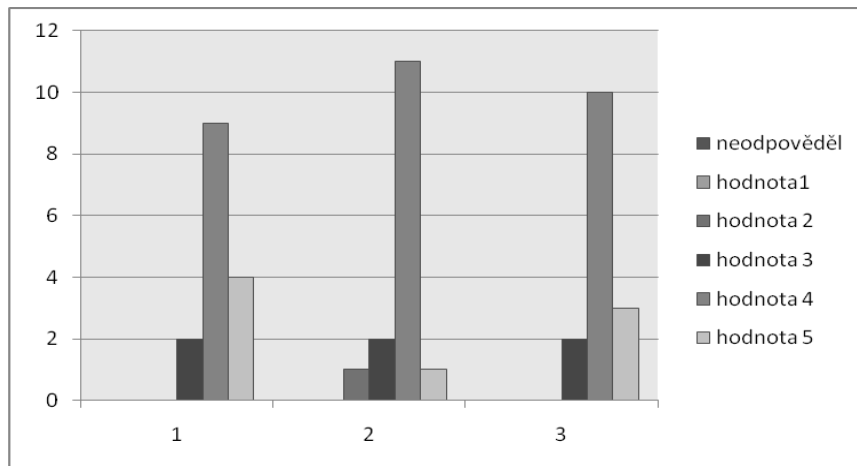


Organizace 7

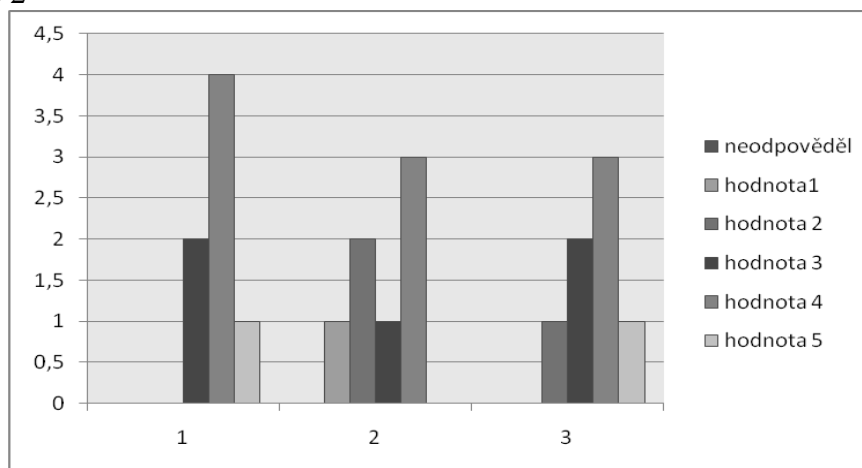


OBLAST KONTROLA

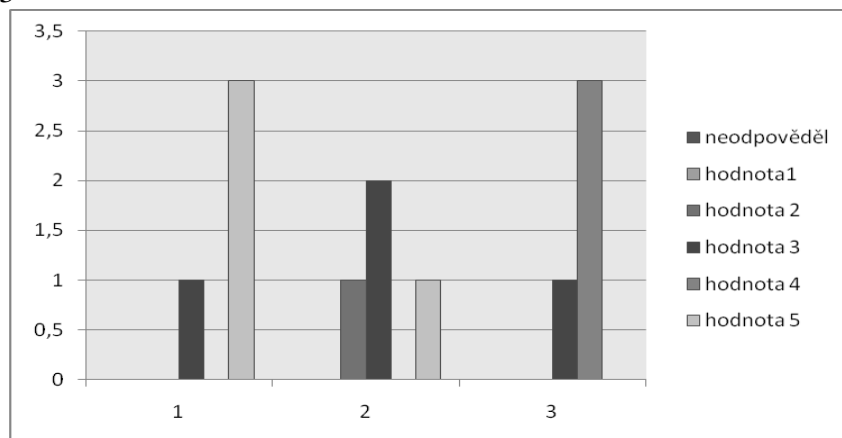
Organizace 1



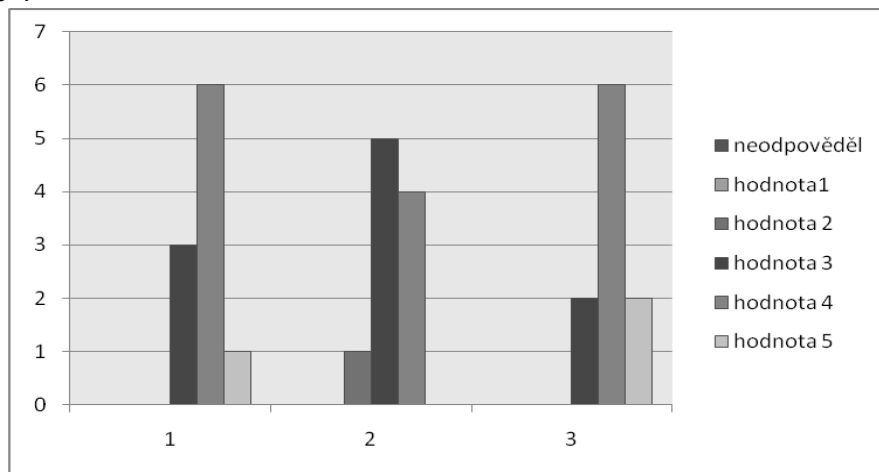
Organizace 2



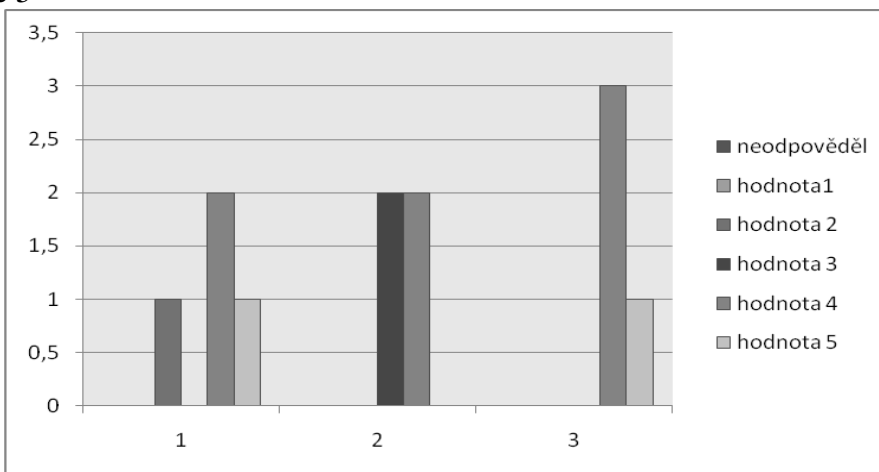
Organizace 3



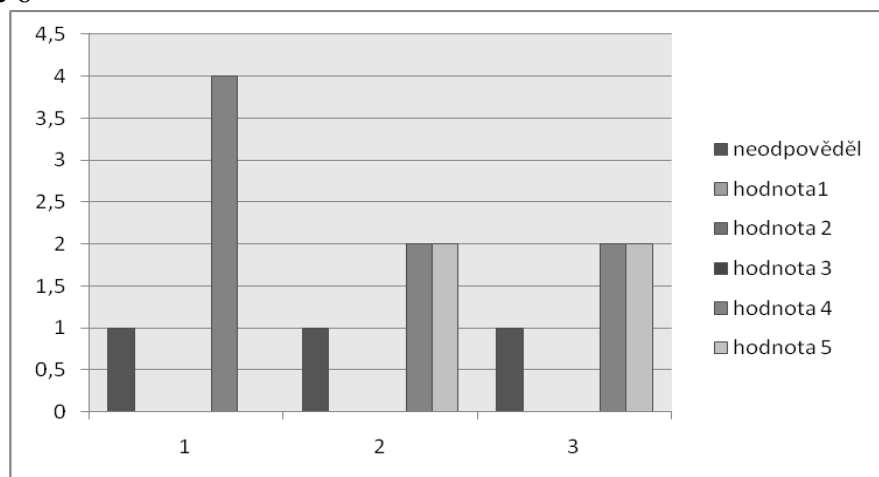
Organizace 4



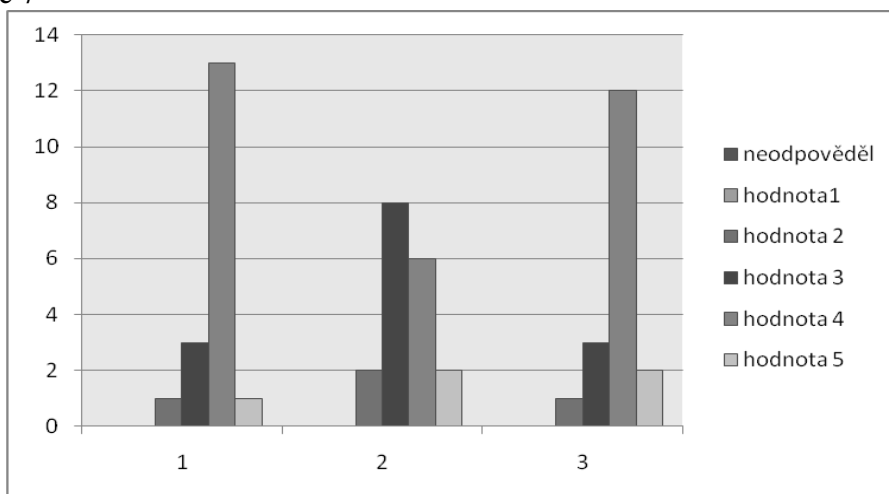
Organizace 5



Organizace 6

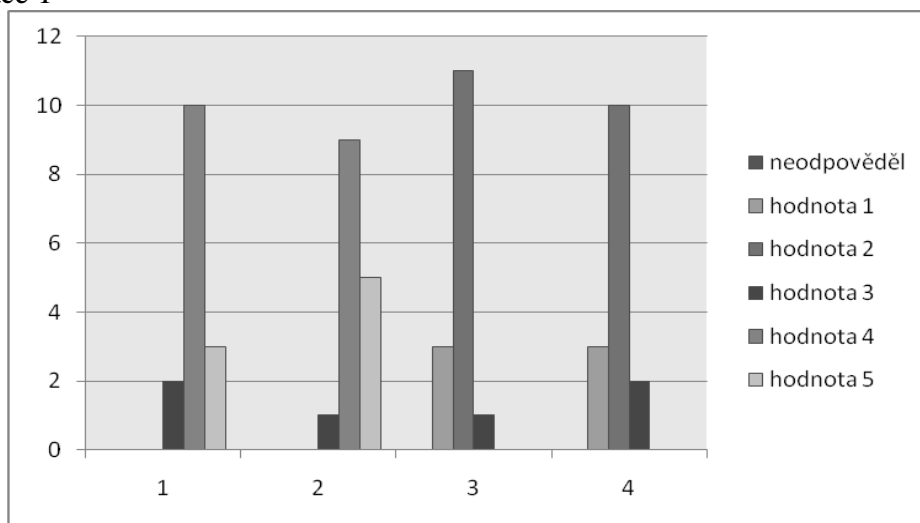


Organizace 7

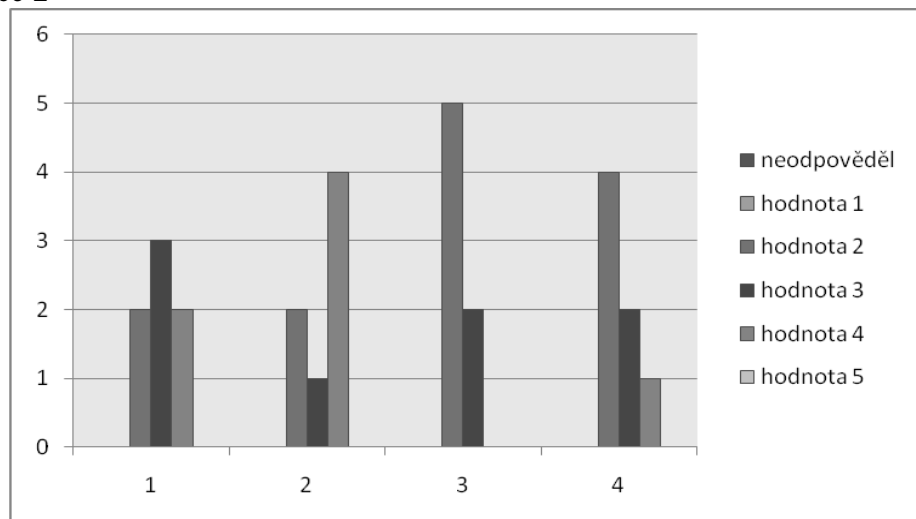


OBLAST ODMĚNY

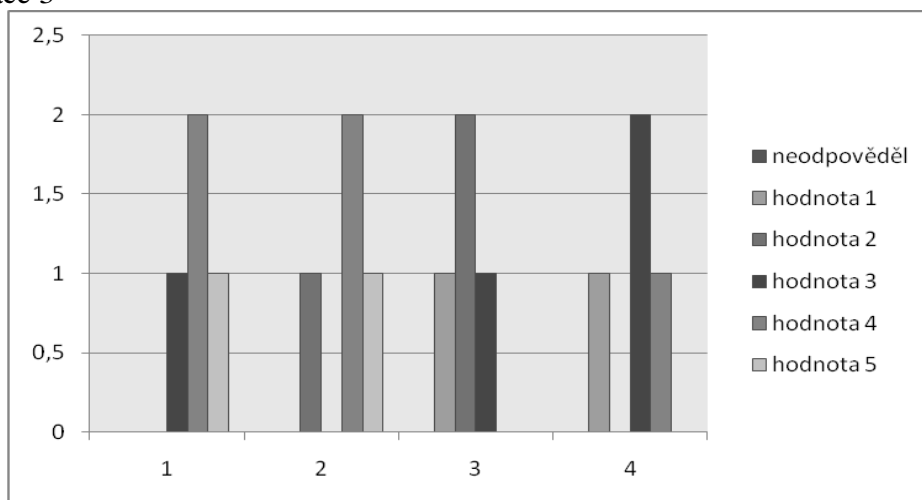
Organizace 1



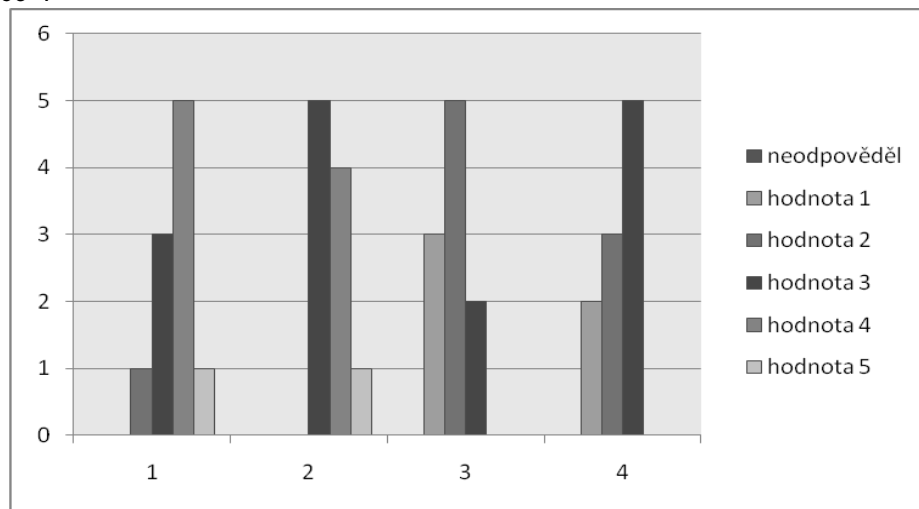
Organizace 2



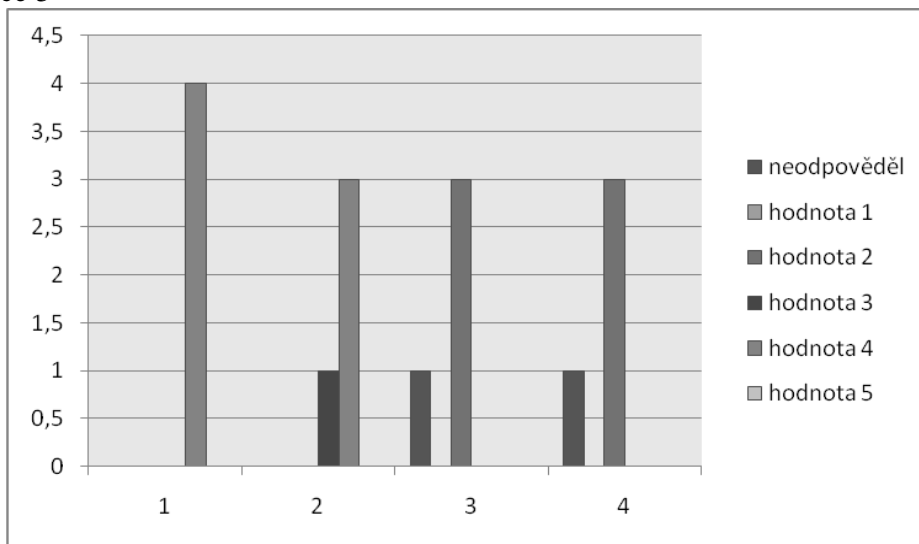
Organizace 3



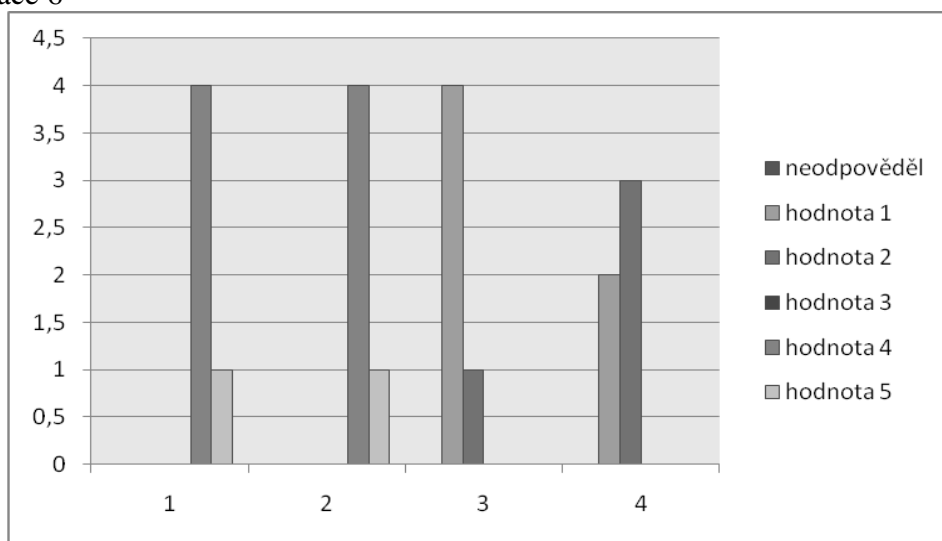
Organizace 4



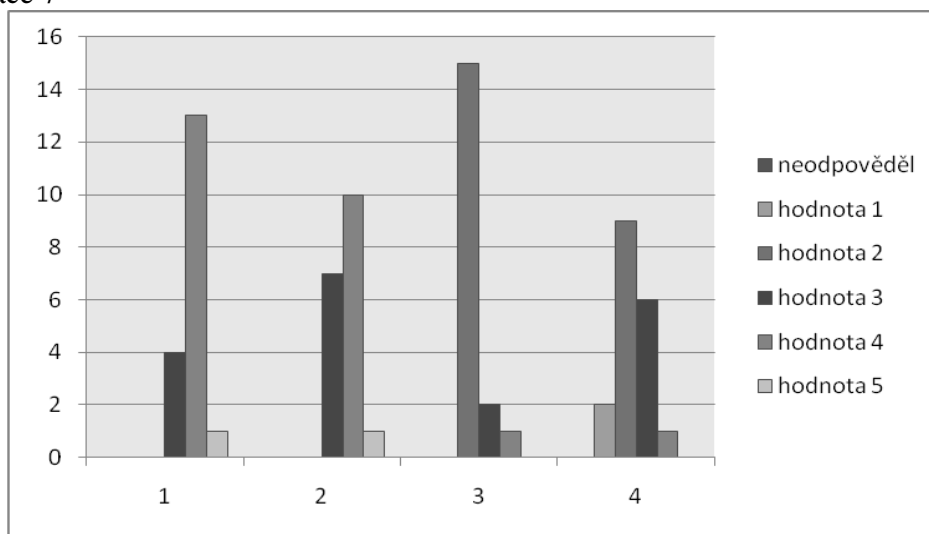
Organizace 5



Organizace 6

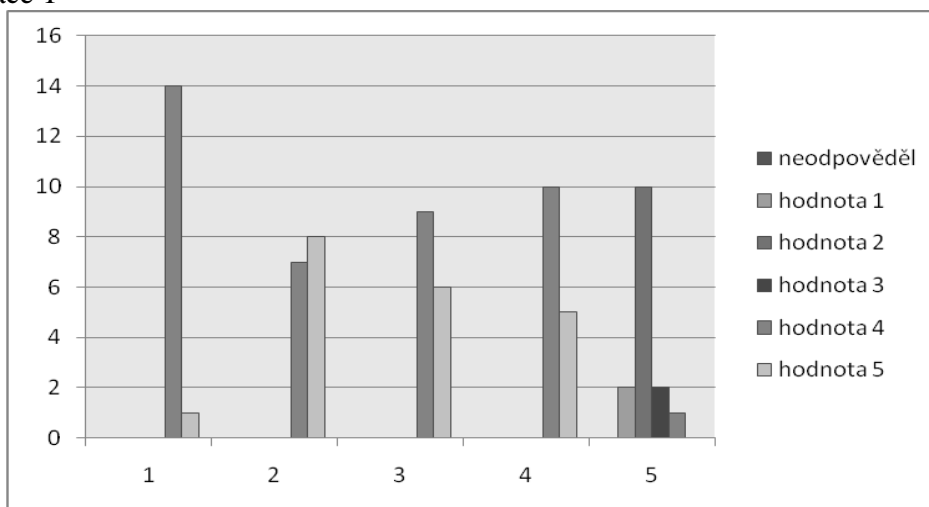


Organizace 7

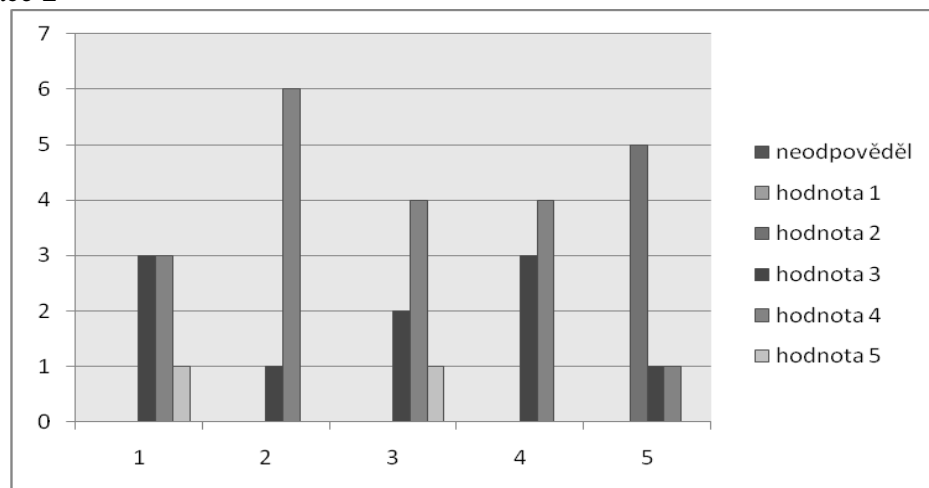


OBLAST VZTAHY

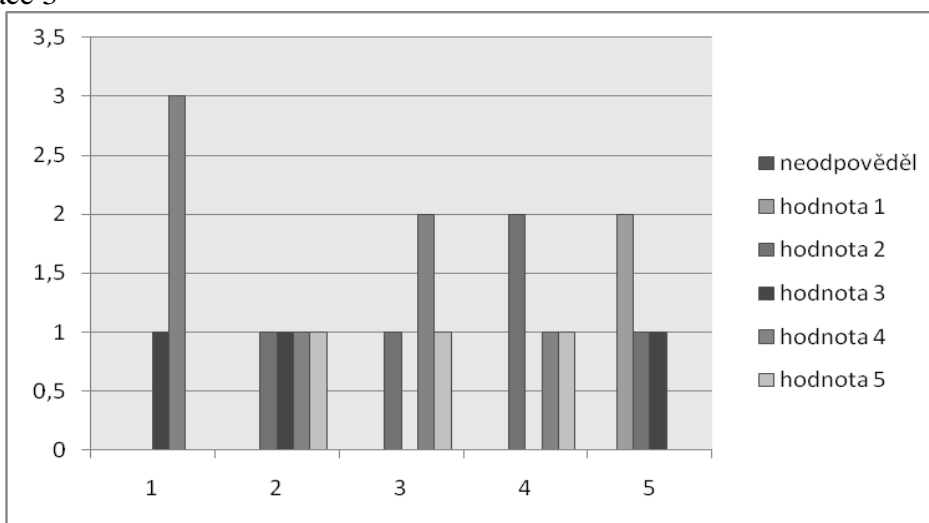
Organizace 1



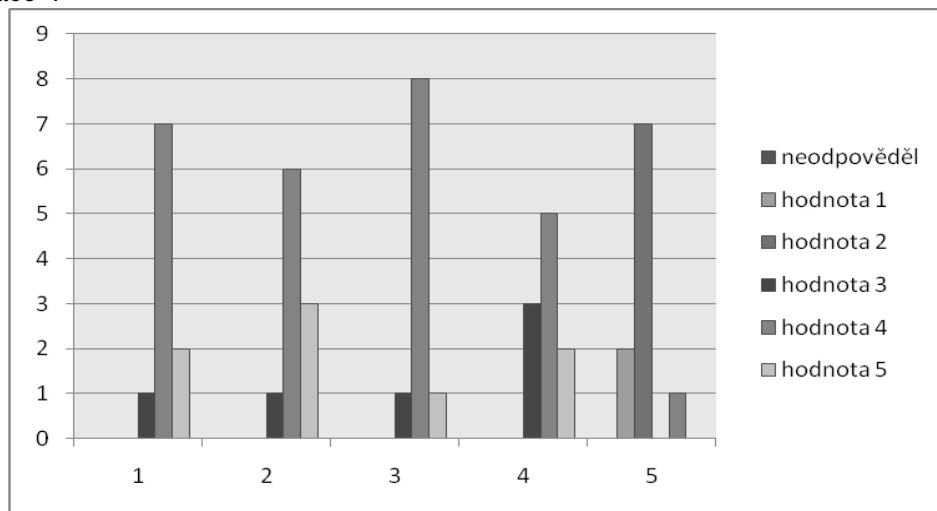
Organizace 2



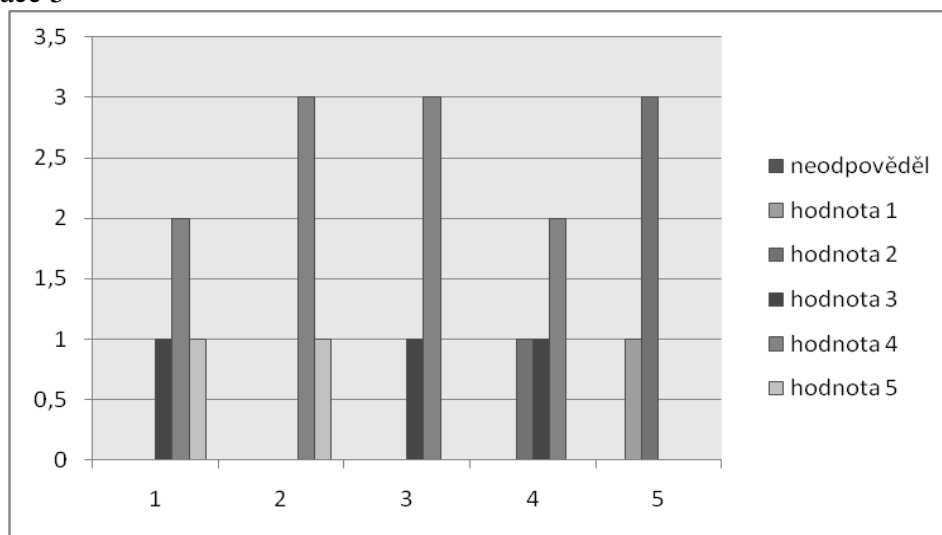
Organizace 3



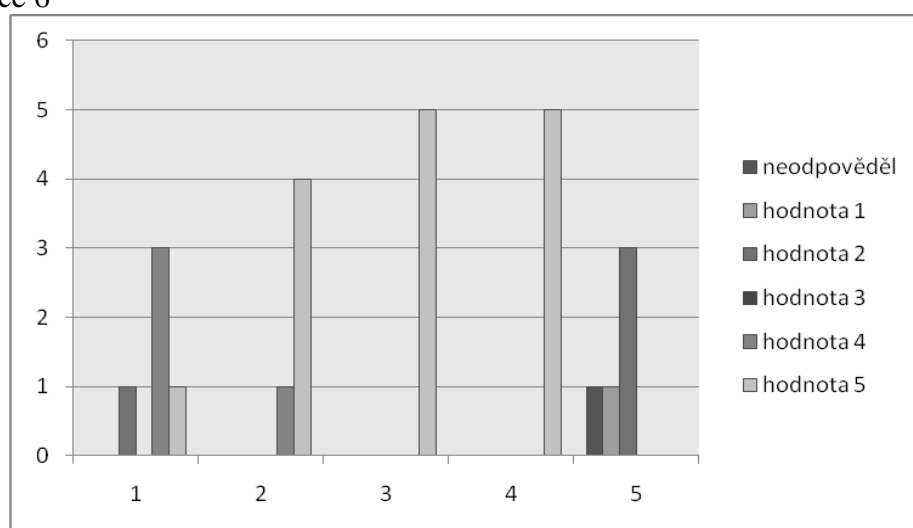
Organizace 4



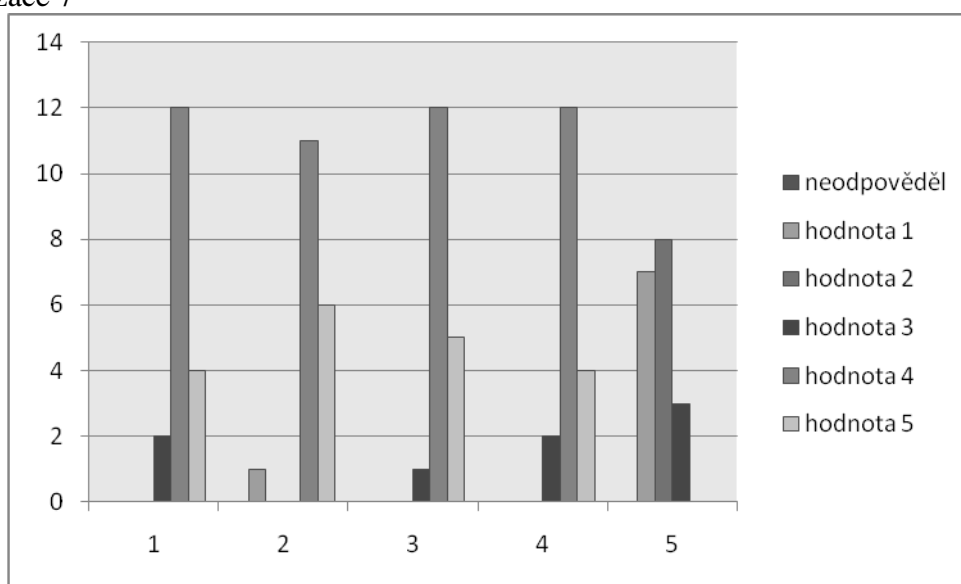
Organizace 5



Organizace 6

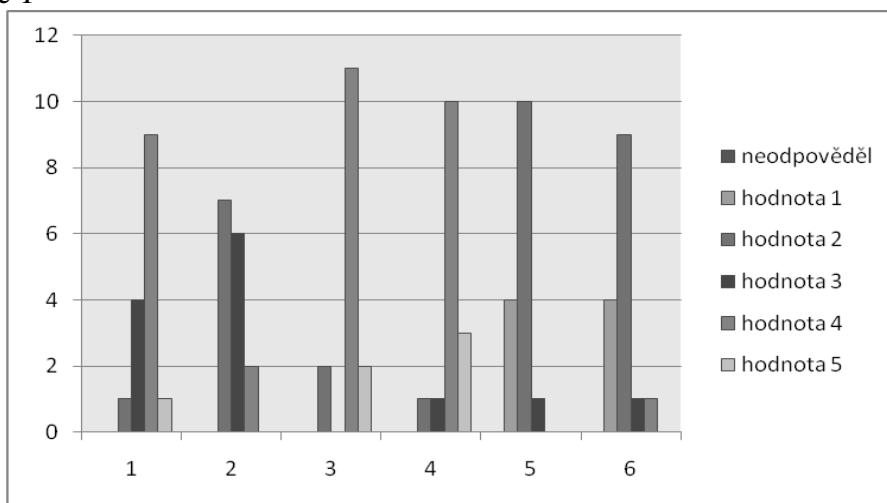


Organizace 7

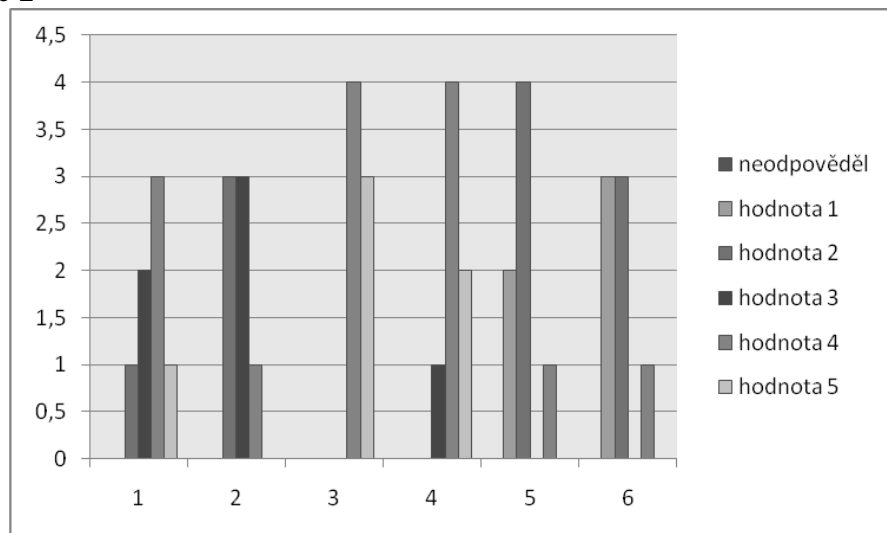


OBLAST SPRAVEDLNOST

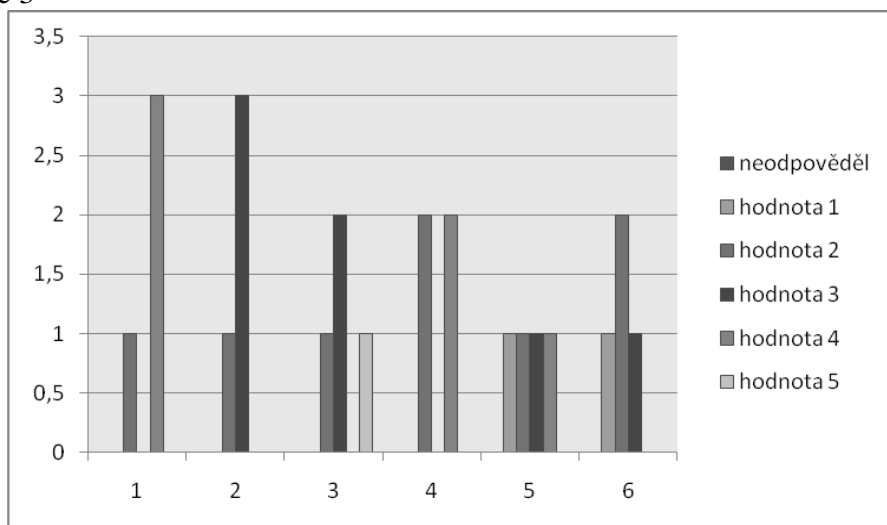
Organizace 1



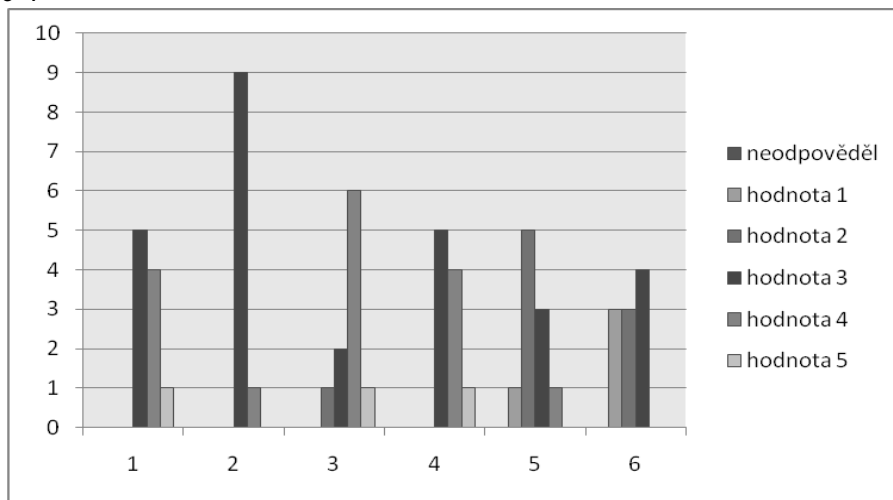
Organizace 2



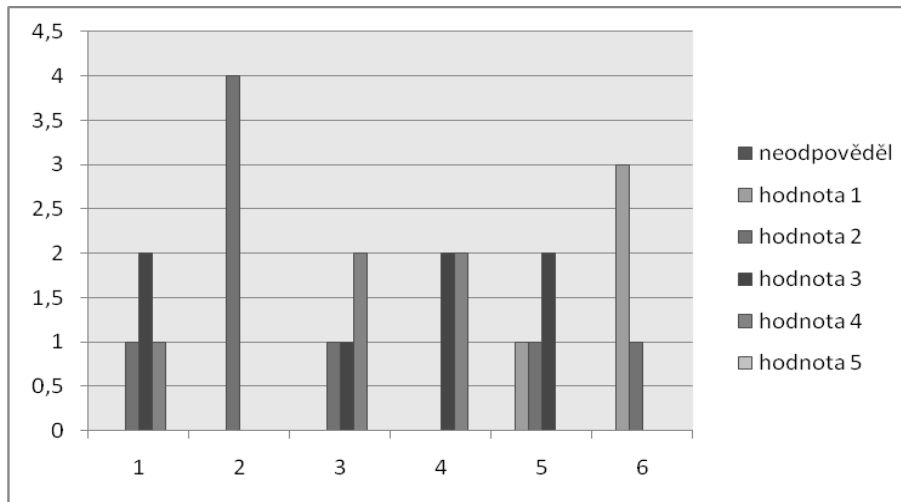
Organizace 3



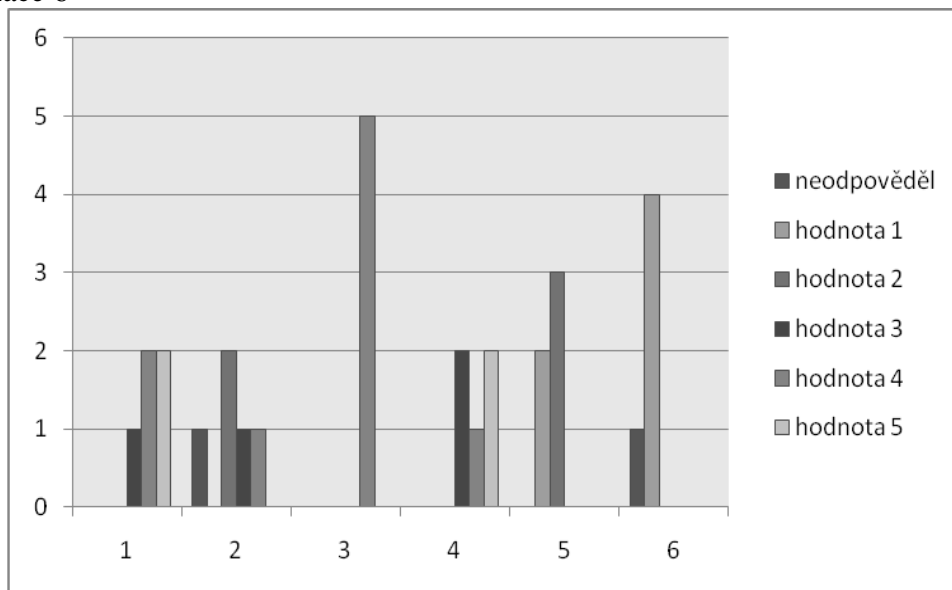
Organizace 4



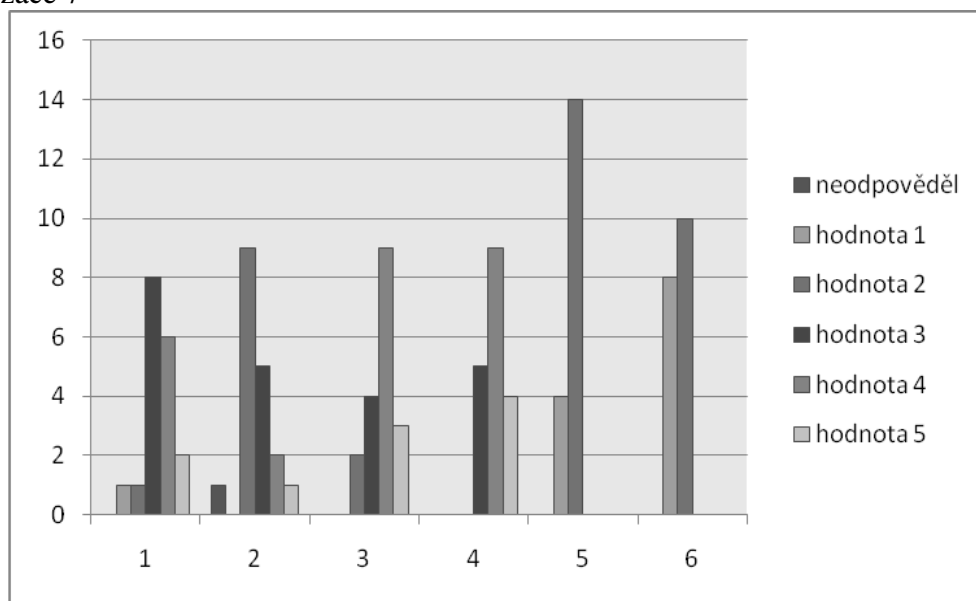
Organizace 5



Organizace 6

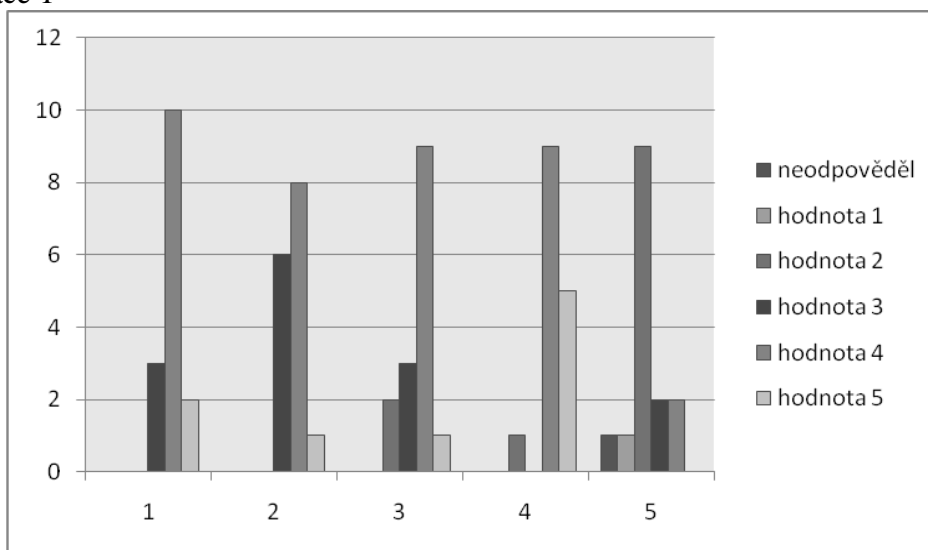


Organizace 7

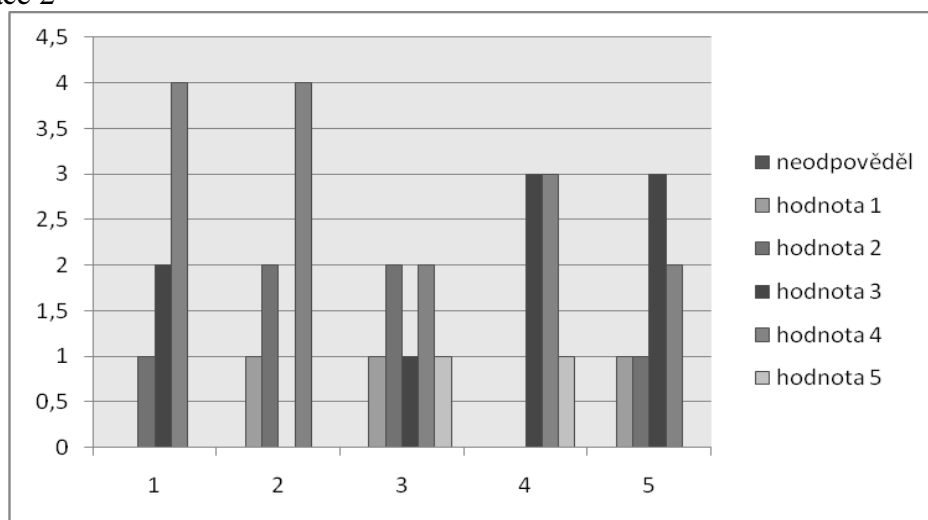


OBLAST HODNOTY

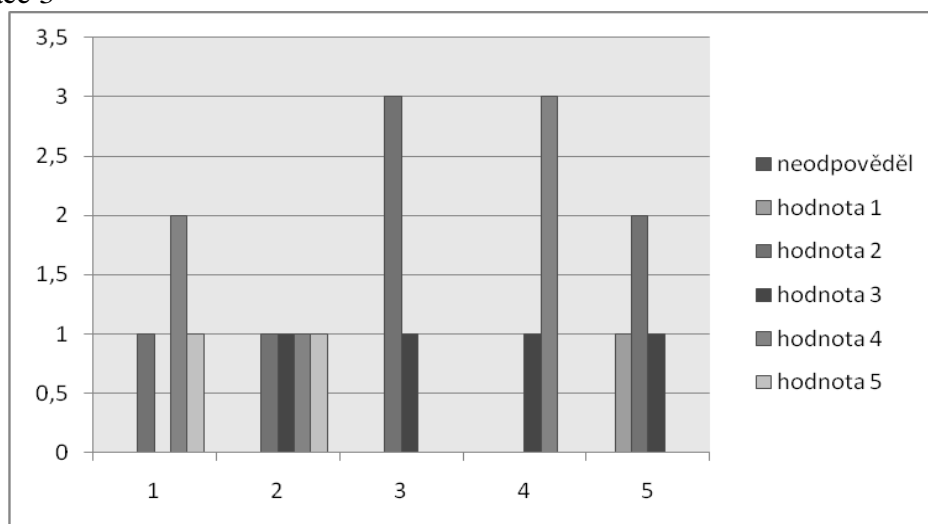
Organizace 1



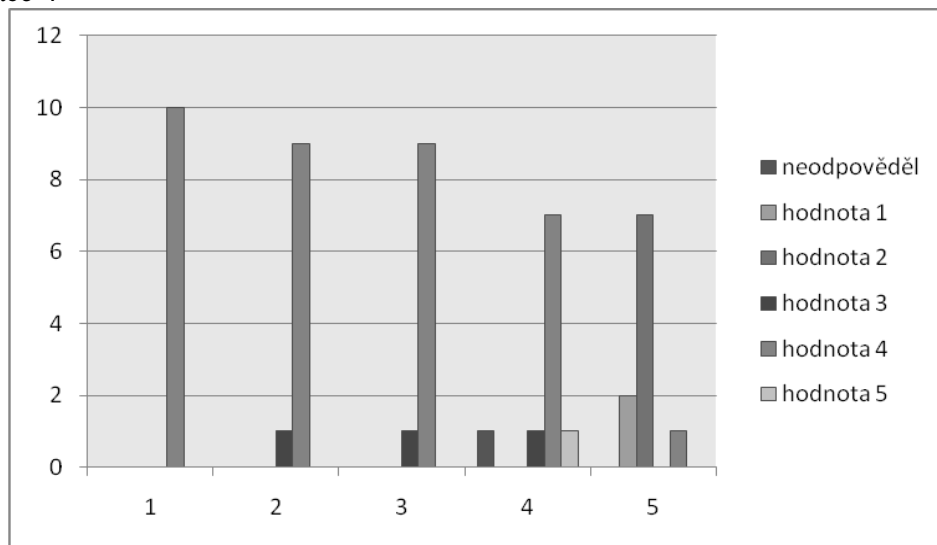
Organizace 2



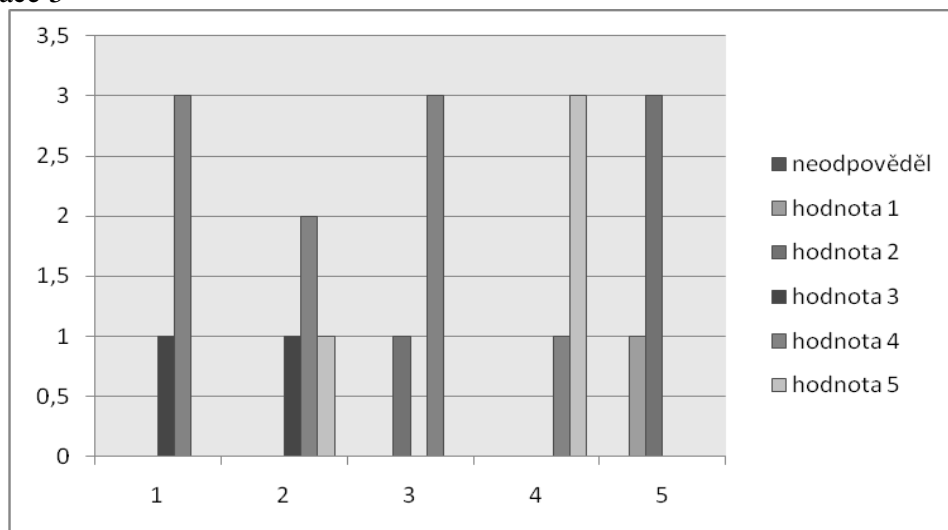
Organizace 3



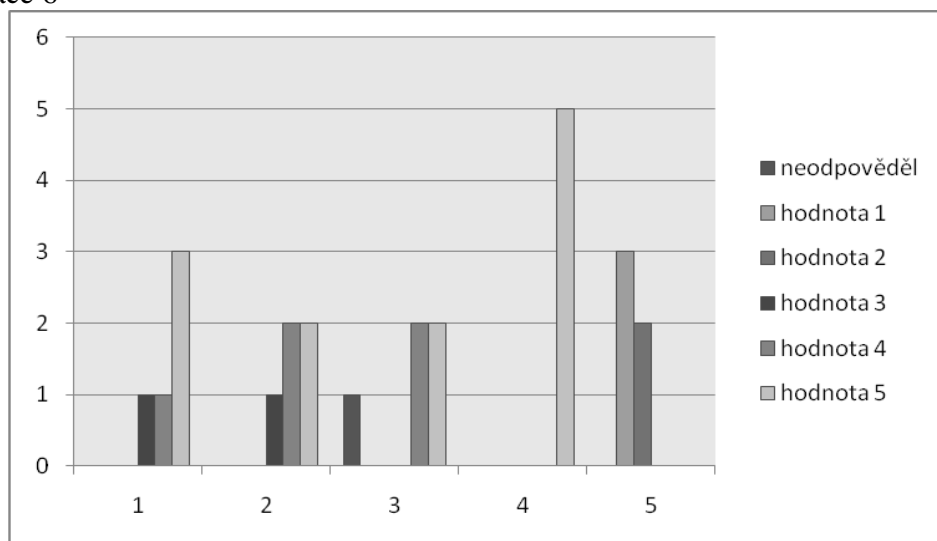
Organizace 4



Organizace 5



Organizace 6



Organizace 7

