

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

**Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických  
organizacích**

David Odstrčil

Úskalí zavádění supervize v rámci evropských projektů do zařízení  
ústavního typu

Diplomová práce

Vedoucí práce: doc. PhDr. Zuzana Havrdová, CSc.

Praha 2014

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil 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 repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 27. června 2014

David Odstrčil

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce paní docentce PhDr. Zuzaně Havrdové, CSc., za její cenné připomínky a především za trpělivost.

# OBSAH

ABSTRAKT.....	1
I. TEORETICKÁ ČÁST .....	5
1 Organizační kultura .....	5
1.1 Definice pojmu organizační kultura.....	5
1.2 Pojetí organizační kultury .....	6
1.2.1 Metafora organizace jako stroje .....	6
1.2.2 Metafora organizace jako živého organismu.....	7
1.2.3 Metafora organizace jako sociálního systému.....	7
1.2.4 Metafora organizace jako kultura.....	7
1.3 Význam a funkce organizační kultury .....	8
1.4 Typologie organizační kultury .....	9
1.5 Složky organizační kultury .....	10
1.6 Symbolika v kultuře organizace.....	12
1.7 Možnosti změny organizační kultury v hierarchicky řízené organizaci ....	13
1.8 Koncepte učící se organizace .....	15
1.9 Možnosti poznávání organizační kultury .....	16
2 Supervize .....	18
2.1 Definice pojmu supervize .....	18
2.2 Vývoj supervize .....	20
2.3 Vývoj supervize v České republice.....	22
2.4 Formy a aspekty supervize.....	23
2.4.1 Jak je supervize prováděna, neboli funkce v supervizi .....	24

2.4.2	Kdo supervizi provádí, neboli vstupní pozice či role supervizora .....	25
2.4.3	O čem supervize je, neboli na co se zaměřuje.....	26
2.4.4	S kým je supervize prováděna, neboli kdo je supervizant .....	26
2.4.5	Kdy je supervize prováděna: .....	28
2.4.6	Kde je supervize prováděna .....	28
2.5	Zavádění supervize.....	29
2.5.1	Význam kontraktu v supervizi .....	29
2.5.2	Oslovení, neboli první kontakt .....	30
2.5.3	Vyjednávání se zadavatelem supervize.....	30
2.5.4	První setkání se supervidovanými.....	31
2.6	Dynamika vztahů v rámci supervizního „trojúhelníku“.....	31
2.6.1	Supervizor si dobře rozumí se supervidovanými. Větší vzdálenost je ale mezi nimi a vedením .....	31
2.6.2	Vedení je v koalici se supervizorem, jsou ale vzdáleni supervizantům	32
2.6.3	Vedení i supervizanti jsou ve společné koalici proti supervizorovi, který jim je vzdálen. ....	32
2.7	Supervize v našem prostředí .....	33
2.8	Supervize v sociálních službách.....	33
2.9	Supervize ve školství.....	34
3	Vymezení pojmů zařízení ústavního typu .....	34
3.1	Historický exkurz uspořádání ústavních služeb.....	34
3.2	Domovy pro osoby se zdravotním postižením.....	36
3.3	Domovy pro seniory.....	36
3.4	Dětské domovy.....	37
4	Evropské projekty.....	38

II.	EMPIRICKÁ ČÁST .....	39
5	Úvod výzkumné části .....	39
5.1	Předmět výzkumu.....	39
5.2	Obecný přehled literatury se vztahem k tématu výzkumu .....	39
5.3	Výzkumné otázky.....	41
6	Metodologie a organizace výzkumu.....	42
6.1	Charakteristika výzkumné metody.....	42
6.2	Výzkumný soubor .....	44
6.3	Metody sběru dat.....	45
6.3.1	Hlubkové polostrukturované rozhovory.....	45
6.3.2	Závěrečné zprávy .....	47
6.3.3	Terénní poznámky (field notes) .....	47
6.3.4	Deník výzkumníka .....	47
6.4	Prostředí výzkumu .....	47
6.5	Metody zpracování a analýzy dat.....	48
6.6	Zajištění kvality designu výzkumu .....	49
6.7	Etické aspekty designu výzkumu .....	50
6.8	Charakteristika výzkumníka.....	50
7	Analýza výsledku výzkumu .....	51
7.1	Vstup: supervizor přichází do organizace „bokem“.....	53
7.2	Místo: supervizor se setkává s organizací stroje .....	59
7.3	Vlivy: supervizor pocítuje důsledky dobrovolně - nedobrovolného zapojení zařízení v projektu.....	65
7.4	Proces: supervizor reflektuje překážky v realizaci supervize .....	70
7.5	Role: supervizor vnímá svoje role jako mentorské až kontrolní.....	75
8	Diskuze .....	79

III. ZÁVĚR.....	84
SEZNAM ODBORNÝCH ZDROJŮ.....	88
SEZNAM PŘÍLOH.....	92

## ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zaměřuje na zkoumání procesu zavádění supervize jako efektivního nástroje zlepšování kvality práce v prostředí organizace ústavního typu. Specificky pak toho typu procesu, kdy supervizor vstupuje do pracovního pole již „vybrán“ skrze „vnější“ evropské projekty. Výzkumné otázky jsou zkoumány optikou supervizorů na základě dotazování na jejich názory a zkušenosti. Nejedná se tedy o to, jak „věci jsou“, ale jak je supervizoři ze své pozice vnímají. Práce je koncipována do dvou provázaných částí. První, teoretická část obsahuje kapitoly, které se zaměřují na popis organizační kultury, supervize, ústavních zařízení a evropských projektů. Druhá, empirická část potom na vymezení výzkumného problému, stanovení metodologického rámce a organizaci výzkumu. Výzkum je prováděn kvalitativním přístupem, kdy jsou data sbírána pomocí hloubkových polostrukturovaných rozhovorů, analyzována metodou otevřeného kódování a technikou konstantní komparace. Výsledky analýzy výzkumu obsahují pět hlavních kategorií: *vstup*: supervizor přichází do organizace „bokem“; *místo*: supervizor se setkává s organizací stroje, *vlivy*: supervizor pocítuje důsledky dobrovolně - nedobrovolného zapojení zařízení v projektu, *proces*: supervizor reflektuje překážky v realizaci supervize a *role*: supervizor vnímá svoje role jako mentorské až kontrolní. Práce všechny kategorie rozpracovává a uvádí do vzájemných vztahů. V závěrečné kapitole jsou uvedeny hlavní zjištění výzkumného šetření, zhodnocení dosažených a nedosažených stanovených cílů a doporučení pro praxi.

**Klíčová slova:** supervize, kultura organizace, zařízení ústavního typu, dětské domovy, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, zavádění supervize.



## ABSTRACT

This diploma thesis focuses on examining the process of introduction of supervision as an effective tool for improving the work quality at the institutional care facilities. More specifically it inquires the process when the supervisor enters the working field as „pre-selected“ through the „external“ European projects. The research issues are examined from the point of view of the supervisors, at the basis of questioning their opinions and experience. This paper describes how the supervisors perceive the *status quo* from their own position. This survey consists of two interconnected parts. The first, theoretical part comprises the chapters describing the organisational culture, supervision, institutional facilities and the European projects. The second, empirical part defines the research issues, determines the methodology and the research structure. The research is made by the qualitative approach, when the data are collected through in-depth semi-structured interview, analysed by the method of an opened coding and the constant comparison technique. The results of the analysis consists of five following categories: *entering*: the supervisor enters the organisation „sideways“; *place*: the supervisor meets the organisation of „machine“; *effects*: the supervisor experiences the consequences of voluntary-involuntary involvement of the facility in the project; *process*: the supervisor reflects the obstacles in realisation of the supervision; *role*: the supervisor perceive his/her role as the one of the mentor or the controller. This paper describes the categories more in detail and brings them into a mutual relation. In the last chapter there are the main research outputs, evaluation of the research goals and the recommendations for practice listed.

**Keywords:** supervision, organisational structure, institutional care facility, children's home, home for the people with disabilities, home for the elderly, introduction of supervision

## ÚVOD

Pro svou diplomovou práci jsem vybral průnik oblastí, které mě provázejí po značnou část mého působení v sociálních službách. První oblastí je fenomén pobytových zařízení ústavního typu- jejich struktura, historie, místo v komunitě, či lokalizace. S ústavy jsem se setkával jako dítě, kdy byly zcela uzavřené a vyvolávaly „tajemné představy“ o lidech, kteří v nich žijí. Později jsem v ústavech vykonával dobrovolnickou službu, aktivně se zajímal se o procesy transformace ústavní péče a v dětských domovech jsem vedl několik socio-terapeutických skupin. Nyní v několika pobytových zařízeních realizuji supervizní praxi v rámci navazujícího magisterského studia na Katedře řízení a supervize Univerzity Karlovy v Praze. Supervize, jakožto neoddělitelná součást mého profesního života, je i druhou zmiňovanou oblastí zájmu této diplomové práce. Jsem příjemcem jak individuální, tak skupinové, případové i týmové supervize v podobě, která je u nás nejběžněji aplikována (Havrdová, 2008) a zákonem č. 108/ 2006. Sb. o sociálních službách vyžadována, totiž podporou externího odborníka. Na všech úrovních se jedná o supervizi dobrovolnou, zavedenou, předem vykontraktovanou (vedoucím služby se supervizorem a pracovníky jakožto příjemci), podporu reflexe pracovního procesu v malých pražských neziskových organizacích. Vycházím tak z prostředí, kde je supervize přijímána jako běžná a potřebná součást práce.

V roce 2012 jsem byl osloven koordinátorkou projektu Management dobrovolnictví v příspěvkových organizacích v rámci zvyšování kvality sociálních služeb, financovaného z Evropského sociálního fondu prostřednictvím operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu ČR, s nabídkou zavádět supervizi koordinátorům dobrovolníků do několika pobytových zařízení ústavního typu. Volba a počet zařízení, stejně jako obsah setkání, byly na mně, předem vyjednána byla jen forma.

Přicházel jsem tedy do prostředí, kde supervize dosud neprobíhala, vedení nemělo relevantní informace o projektových závazcích, koordinátor dobrovolníků byla pozice nově vytvořená, do prostředí organizace fungující na okrajích malých obcí, do prostředí které bylo výrazně odlišné od toho, z jakého jsem přicházel já.

Potkávání se s tímto prostředím z pozice supervizora mi přineslo řadu „horkých“ chvil, reflexe tohoto procesu pak podnítila mnoho nových otázek, se kterými jsem se dosud ve své supervizní praxi nesetkal.

A právě proces toho, kdy a za jakých podmínek se supervize do ústavů dostává a co se následně v supervizním setkání děje, je předmětem zájmu mé práce.

Tato diplomová práce se zaměřuje na proces zavádění supervize do prostředí organizace ústavního typu. Konkrétněji pak na proces, kdy supervizor vstupuje do pracovního pole již „vybrán“ externí organizací skrze evropské projekty. Cílem práce je tedy pojmenovat možná úskalí zavádění supervize v takto atypickém kontextu (s čím vším se supervizor při vstupu do organizace ústavního typu může setkat), a dále pak tyto vymezené oblasti vsadit do vzájemného vztahu. Předpokládané oblasti jsou např.: kontraktovací „víceúhelník“; dobrovolně- nedobrovolná supervize, či organizační zajištění projektu.

Práce je strukturována do dvou částí, teoretické a empirické. V první kapitole vymezujeme pole, do kterého externí supervizor přichází, a která na něj působí, totiž organizační kulturu. Definujeme témata, které při zavádění supervize do organizace ústavního typu vnímáme jako významné. Je to vymezení a pojetí organizační kultury v sociálních organizacích, typologie, funkce a význam pro fungování organizace. Dále přiblížení možností poznání organizační kultury, a možnosti její změny, kterou by supervize měla ze své podstaty otvírat a umožňovat. Druhá kapitola se proto logicky věnuje již samotné supervizi. Krátce ji vymezuje a přibližuje její historický vývoj. V další podkapitole popisujeme možnosti použití supervizního nástroje v praxi, jeho funkce a formy. V závěru kapitoly se obsáhleji věnujeme samotnému zavádění supervize do organizace, dynamice vztahů v rámci supervizního „trojúhelníku“. Představujeme její místo v našem kulturním prostředí a v oblasti zájmu našeho výzkumu- školství a sociální služby. Ve třetí kapitole se tak zaměřujeme na upřesnění a vymezení konkrétních typů ústavních zařízení ve školství a v sociálních službách. Poslední kapitola teoretické části nás přivádí do prostředí evropských projektů, skrze které se v našem výzkumu dostává supervizor do organizace. Stručně definujeme hlavní zdroje evropských sociálních fondů, jejich smysl a cíl ve zkvalitňování poskytovaných služeb.

V úvodu empirické části přibližujeme naši motivaci k výzkumu, přehled dostupné literatury k tématu, výzkumné otázky a oblasti našeho zájmu. V další kapitole zdůvodňujeme zvolenou metodologii vzhledem k výzkumnému problému a celkovou charakteristiku výzkumu. Na ní navazuje již samotná analýza výzkumného šetření s následnou interpretací výsledků v kapitole diskuze. Empirická část je zakončena doporučeními pro praxi.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Organizační kultura

V této úvodní kapitole se zaměříme na vymezení důležitého pojmu pro fungování týmů a celé organizace, totiž organizační kultury (Hayes, 2005). S ohledem na kontext diplomové práce- vstup supervizora do prostředí sociálních a výchovných zařízení ústavního typu, budeme definovat pojetí, charakteristiky, struktury a význam organizační kultury právě touto optikou. V závěru kapitoly představíme možnosti a podmínky změny organizační kultury.

### 1.1 Definice pojmu organizační kultura

Organizační kultura, někdy také nazývaná „organizační klima“, či kultura organizace je pojem, který zatím nemá jasnou definici, je nejasný, obšírný a s hlubokými kořeny (Ivanová, 2006, Vodáček, 2006). Mnozí autoři dosud chápou pojem organizační kultury rozdílně. Záleží, z jakého pohledu se na organizaci díváme (Havrdová, 2011).

Američan Edgar H. Schein definuje organizační kulturu jako „*rámec sdílených základních názorů, které si pracovníci organizace osvojili při řešení svých problémů externí adaptace a interní integrace a které se osvědčily do té míry, že mohou být považovány za platný a použitelný vzor pro nové spolupracovníky pro chápání, přemýšlení a hodnocení jimi řešených podobných problémů*“ (Schein in Vodáček, 2006, s. 52). Pfeifer a Umlaufová (1993) pojímají kulturu organizace jako souhrn představ, přístupů a hodnot v organizaci všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných. Naproti tomu Angličan Laurie J. Mullins chápe pod pojmem organizační klima „*převažující atmosféru obklopující organizací, úroveň morálky, sílu pocitu sounáležitosti, péči o dobré vzájemné vztahy lidí*“. Může být chápán i jako „*stav vzájemné důvěry a pochopení mezi členy organizace*“, a je jimi „*pociťován, ovlivňuje jejich chování, může být popsán hodnotami určité množiny charakteristik organizace*“. (Mullins, in Vodáček, 2006 s. 52). Výstižně lze definice organizační kultury shrnout do jediného prohlášení Higginsové (in Ivanová, 2006 s. 134), která říká, že organizační kultura je „*způsob myšlení, které charakterizuje určitou (konkrétní) organizaci*“.

Furnham a Gunter (in Armstrong, 2007) uvádějí shody v pojetí organizační kultury napříč definicemi:

- Kulturu je obtížné definovat a není dynamická a proměnlivá
- Kultura má mnoho dimenzí s mnoha rozmanitými složkami na jednotlivých úrovních.
- Vytvoření i změna kultury organizace tak vyžaduje čas.

## **1.2 Pojetí organizační kultury**

Ve své knize *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu* předkládá Havrdová (2011) hlavní modernistické pohledy na organizaci pomocí čtyř metafor: stroje, živého organismu, systému a kultury. Pro výzkumnou část nám tato kapitola umožní diferenciovat uvažování o organizaci a propojit aspekty, které se v konkrétní metafoře vyskytují (např. styl řízení, otevřenost x uzavřenost, role pracovníků). Uvedeme zde stručné shrnutí obsahu jejího vymezení.

### **1.2.1 Metafora organizace jako stroje**

Nejstarším pohledem na organizaci je metafora stroje. V první třetině 20. století byla organizace v myšlení chápána jako uzavřený stroj na efektivní zpracovávání vstupů všeho druhu a lidský faktor v ní činný byl vnímán stejně (Ivanová, 2006). Součástí fungujícího stroje je tak i jasné a přehledné členění vnitřního obsahu (hierarchie), kde každá součást plní jasnou a speciálně danou funkci. Výkon na každé pracovní pozici tak lze rozložit na sérii předem vydefinovaných a zaznamenaných činností. Každý pracovník tak dobře ví, co se po něm od vedení žádá, jaký je jeho pracovní postup a jakou má (a za co) v pracovním procesu zodpovědnost. Chování zaměstnanců je tak předvídatelné a tudíž bezpečné (Weber in Havrdová, 2007). Pracovník, jako definovaná součástka, je také v kolosu stroje snadno nahraditelný (Parson in Havrdová, 2011). Pravidla jsou zde pojímána jako neosobní a bezobsažné nástroje vyhovující vnějšímu tlaku. Metafora stroje popisuje pouze strukturální aspekty organizace, aniž by brala v potaz možné sociální vazby, potřeby zaměstnanců a jejich prožívání. Pravděpodobně tak bude vystihovat více organizace byrokratického typu, které se chovají jako uzavřený systém, např. rezidenční služby ústavního typu (Havrdová, 2011).

Metafora stroje nebyla pro pochopení organizace dlouho udržitelná, a proto již v třicátých letech 20. století zaměřují vědci pozornost na výzkumy školy lidských vztahů (Kurt Lewin a Elton Mayo), jak dokládá Bedrnová a Nový (2002). Elton Mayo (in Ivanová, 2006) ve svých studiích navíc prokázal, že lidské sociální jednání a soudržnost při práci má velký vliv na výkonnost týmů.

### **1.2.2 Metafora organizace jako živého organismu.**

Tento pohled na organizaci je inspirován obecnou teorií systémů L. Bertalanffyho. Od padesátých let 20. století se dostává do vědeckého zájmu. Živý organismus je dle tohoto konceptu závislý na svém prostředí, jeho části jsou ve vzájemných vztazích a dojde-li tudíž ke „zranění“ některé z nich, trpí celý organismus. Systém tak má tendenci k homeostázi.

Z konceptu organizace jako živého organismu vychází tzv. Hnutí organizačního rozvoje. To klade důraz na participaci řadových pracovníků v procesu rozvoje organizace, hodnocení dosažených výsledků i plánování. To je dáno bytostnou potřebou „sebeaktualizace“ každého člověka, který tak tíhne k vzájemné spolupráci a odpovědnosti (Havrdová, 2011).

### **1.2.3 Metafora organizace jako sociálního systému**

Do pojetí otevřených systémů, se od druhé poloviny 20. století dostává hledisko zdůrazňující autonomii a vlastní dynamiku systému. Vzniká tak Luhmannova teorie sociálního systému, která je i optikou, jak nahlížet na organizaci (Havrdová, 2011). Nově se do pojetí organizace dostávají emoce. Ty Luhmann v podobě „nejistoty“ vnímá jako motivační prvek pro takové rozhodování, které tenzi nejistoty absorbuje. Významným pojmem tohoto pohledu na organizaci je „očekávání“. Očekáváním se vytváří sociální struktura tím, že zmenšuje variety možných způsobů jednání, které jsou předpokládatelné (Havrdová, 2011 s. 32).

### **1.2.4 Metafora organizace jako kultura**

Studie systémů organizací napříč celým světem ukázaly na podobný důraz firem držet si ústřední hodnoty a vize. Vznikla tak myšlenka metafory organizace jako miniatury lidské společnosti- kultury (Hayesová, 2005). Na základě studia vztahů v organizaci a ve spojitosti s antropologickými komunitními studii se začalo hovořit o fenoménu „organizační kultura“.

### 1.3 Význam a funkce organizační kultury

Organizační kultura působící v každé fungující organizaci obsahuje vlivy na jednotlivé elementy pracovního procesu. Umožňuje cítit ono „to jsme my“ tak důležité pro zachování života organizace. Kultura nabízí vzájemně sdílený a srozumitelný systém významů, důležitý pro čitelnou komunikaci a pochopení. Pokud tyto funkce v organizaci selhávají či zcela chybí, může takováto kultura významně oslabovat efektivní fungování organizace (Furnham a Gunter in Armstrong, 2007). Základní funkce, které se v organizaci dají nacházet, ukazující na význam kultury pro kvalitní fungování zařízení, lze dle Ivanové (2006), vymežit takto:

**Sebepotvrzující funkce** dává jednotlivcům smysl „společného“ a napomáhá soudržnosti organizace. Díky ní se lidé utvrzují v tom, že to, co organizace dělá, má hodnotu i smysl.

**Funkce zajištění kontinuity** je dána premisou, že každá organizace po dobu své existence kumuluje kulturní paměť. Takováto kolektivní paměť organizace obsahuje víc, než může obsáhnout jedinec a člověk se tak díky ní může v nové situaci snáze zorientovat.

Kultura organizace vytváří též soubor vzorců chování, které bývají pracovníky vnímány, pochopeny a přijímány. Tento fakt dává lidem v organizaci možnost předvídat důsledky jednak svého chování, tak chování ostatních. Tím umožňuje pracovníkům na jednání adekvátněji reagovat, **usměrnit individuální chování**.

**Identifikační funkce** znamená přijmutí kultury dané organizace a stát se její součástí. Zároveň se tímto aktem odlišit od ostatních lidí, kteří součástí daného celku nejsou (Nový a kol, 1996).

Jednotlivé funkce v organizační kultuře tak mohou hrát roli v implementaci supervizního nástroje do organizace a hledání svého místa v ní.

## 1.4 Typologie organizační kultury

Jak vidíme, na organizaci se můžeme dívat různou optikou. K rozšíření našeho obzoru chápání organizace, do které supervizor vstupuje, tak uvádíme další členění typů organizační kultury. Harrison (in Hayesová, 2005) rozvinul jednoduchou, stabilizující, ale přímočarou typologii, která dělila kulturu organizace do čtyř neměnných typů:

1. Mocenská, charakterizována centralizací mocí a rychlostí.
2. Rolová, s jasně definovanými administrativními postupy.
3. Úkolová, s převažujícím zaměřením na provedení úkolu.
4. Personální, specifická zájmem o dobro a pokrok zaměstnanců.

V reálném životě tento model neobstojí, protože žádná organizace není tak jednoduchá a v každé také můžeme najít rysy jedné i druhé kultury. Navíc se v průběhu existence organizace mění. To, co platí pro vedení organizace, se u jednotlivých týmů, může diverzifikovat. Tato teorie však přinesla srozumitelnou představu o fungování organizace (Hayes, 2005).

Dle Ivanové (2006) může být základní orientace kultury každé organizace nalezena v rozmezí následujících krajních poloh:

**Orientace na proces- Orientace na výsledky.** Na proces se zaměřují ty organizace, které ve své existenci neohrožuje nepovedená operace. Pro tyto organizace je typická pomalejší zpětná vazba a mohou být charakterizovány byrokratickou strukturou (Deal in Ivanová, 2006). Soutěživost a úspěch jsou charakteristické vlastnosti pro organizace zaměřené na výsledky. Úspěchu organizace dosahují především prostřednictvím špičkových služeb (Lukášová a Nový, 2004)

**Orientace na lidi- orientace na úkoly.** Orientace na lidi převládá v organizacích, kde se svých záměrů dosahuje především prostřednictvím rozvoje lidských zdrojů, kvality produktů a spokojenosti zákazníků. Na úkoly jsou orientovány organizace, jejichž systém řízení je založen výlučně na maximalizaci zisku (Lukášová a Nový, 2004).

**Orientace na podnik- orientace na profesi.** Orientace na podnik je specifická pro malé organizace s tradičními technologiemi. Orientace na profesi převažuje v takových organizacích, kde se klade důraz na vysoce kvalifikované a specificky vzdělané zaměstnance.



**Orientace na otevřený systém- orientace na uzavřený systém.** Otevřenost je charakteristická pro organizace s velkým počtem mladých lidí, kteří často otevřeně pojmenovávají problémy organizace. Naopak uzavřené jsou ty organizace, které se vyznačují vysokou homogenitou pracovních skupin, důrazem na formální stránku pracovních činností a nižší kvalifikaci (Nový a kol, 1996).

**Orientace na slabou kontrolu- orientace na silnou kontrolu.** Slabá kontrola se nachází mnohdy v inovativních a rozrůstajících se organizacích. Silná kontrola naopak tam, kde se dbá na administrativní zajištění, převažuje nižší kvalifikace pracovníků, a je zjevný velký mocenský rozdíl mezi jednotlivými pozicemi (Nový a kol., 1996).

**Pragmatická orientace- normativní orientace.** Pragmatické jednání se nachází u soukromých hospodářských podniků. Přesné normy pro vykonávanou činnost nalézáme u veřejných a státních institucí (Nový a kol. 1996 in Ivanová, 2006).

Z výše napsaného by se dalo usuzovat, že zařízení ústavního typu se mohou spíše nacházet uprostřed orientace na proces- orientace na výsledky, musí vykazovat kvalitu ale zároveň se soustředit na provedené výkony (Ivanová, 2006). Blíže orientaci na profesi a pravděpodobně s orientací na uzavřený systém. Dále se dá uvažovat o orientaci na silnou kontrolu, a normativní zaměření.

## 1.5 Složky organizační kultury

Až doposud jsme se na kulturu organizace dívali „zvenčí“, nyní se zaměříme na obsahy- úrovně, které jsou v každé kultuře hluboce obsaženy a ovlivňují její „vlastní život“. Toto prohloubení organizační kultury přinesl v r. 1985 Schein (in Hayes, 2005) když tvrdil, že jádrem jakékoliv organizační kultury je soubor hluboce zakořeněných sdílených přesvědčení a představ, které jsou základem veškerého dění v organizaci. Schein (in Vondáček, 2006) zdůrazňuje význam společenského hodnotového zázemí kultury organizace, které tvoří především:

- **Typické znaky** projevu organizace (její objekty a symboly).
- **Sdílené hodnoty** (tradice, poslání a dlouhodobé cíle).
- **Nepsané, obecně přijímané předpoklady chování** uvnitř organizace i mimo ni (normy jednání se zaměstnanci, klienty).

Na Scheina částečně navázal Lundberg (Hayes, 2005), když přišel s novým modelem organizační kultury, který se projevuje na třech úrovních- zjevná, strategická a centrální. Kulturu organizace lze také charakterizovat z hlediska artefaktů, norem, hodnot a stylu vedení (Armstrong, 2007).

**1) Centrální úroveň** se skládá z hluboce zakořeněných hodnot, ideologií, přesvědčeních a životních filosofií. Dle autorky je právě tato úroveň pojítkem a jednotícím prvkem celé organizační kultury (Hayes, 2005). Tato úroveň je souborem základních zafixovaných představ o realitě. Tyto představy mají svůj původ v kultuře větších společenských skupin a liší se od země k zemi, od organizace k organizaci. Obsahuje bazální představy o povaze mezilidských vztahů. Jedná se tak o představy, co je „správné“ v dané organizaci- projevení emocí, otevřenost či uzavřenost k soukromí jedince, konkurence či kooperace, představy o právu a nespravedlivosti (Ivanová, 2006).

## **2) Strategická úroveň neboli hodnoty:**

*„Hodnoty pomáhají určit, co si myslíme, že je dobré nebo špatné, co je důležité a co žádoucí“* (Schiffman a Kanuk in Armstrong, 2007 s. 254). Hodnoty se vztahují k tomu, co si členové myslí, že by se v organizaci či mimo ni mělo dělat. Týká se tak sdílených hodnot (Ivanová, 2006). Hodnoty zohledňují styly přístupů pracovníků ke klientům, či vedení organizace k zaměstnancům a jejich vize do budoucna. Nově přijímané hodnoty a pravidla podstupují v organizaci transformaci, použitelné empiricky otestované hodnoty se tak mění na základní předpoklady. Etické a jiné netestovatelné hodnoty se do organizace implikují na základě sociální validizace, tzn. sdílené hodnoty, které jsou potvrzeny sociální zkušeností skupiny (Schein in Ivanová, 2006). Hodnoty se realizují pomocí norem a artefaktů a vyjadřují se „organizačním jazykem, rituály a mýty (Armstrong, 2007).

**Normy** jsou nepsanými pravidly chování. Říkají lidem to, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, věřit, oblékat se. Nikdy nejsou v písemné podobě a mohou být upevňovány reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě jejich porušení. Normy se tedy týkají stránek chování, jako je styl řízení, převažující etika práce, výkon, ambice, loajalita, nebo formalita přístupu.

**3) Artefakty neboli zjevnou úroveň** tvoří symboly, mýty, historky, jazyk, rituály a ustálené formy chování. Tato úroveň vidět, a zahrnuje všechny jevy, které můžeme vidět, slyšet a cítit hlavně tehdy, když se setkáme s novou neznámou kulturou (Schein in Ivanová, 2006). Je velmi snadno pozorovatelná, ale obtížně dešifrovatelná, proto se nedá

s jistotou říci, co tyto skutečnosti pro danou skupinu znamenají. I hlubší interpretace tak s sebou nesou riziko ovlivnění představou vlastních reakcí a pocitů.

**4) Styl vedení** charakterizuje přístup, který manažeři používají při komunikaci s lidmi ze svých týmů jako např. lídři **charismatictí / necharismatictí**. Charismatictí lídři spoléhají na schopnost inspirovat svou osobností. Jsou to vizionáři podstupující rizika. Necharismatické lídry charakterizuje nejlépe tvrzení: „autoritu má osoba, která zná“.

**Autokratictí / demokratictí.** Autokratictí lídři využívají své postavení, aby lidi nutili dělat to, co se jim řekne. Demokratictí naopak zapojují lidi k participaci a rozhodování.

**Umožňovatelé / kontroloři.** Umožňovatelé inspirojí lidi a poskytují prostor pro plnění cílů. Kontroloři manipulují lidmi, aby si je získali na svou stranu.

**Transakční / transformační.** Transakční lídři si platí ochotu vyhovět a transformační motivují k dosahování vyšších cílů (Armstrong, 2007).

I když je tato klasifikace poněkud extrémní, může nám umožnit prvotní vhled do způsobu vedení organizace.

## 1.6 Symbolika v kultuře organizace

Jelikož zvenčí přicházející supervizor do organizace nemůže ihned reflektovat a pracovat se strategickou a centrální úrovní organizace, budeme se na tomto místě zabývat tím, co při příchodu do organizace na první pohled vidí a co jej může ovlivňovat- symboly, rituály, artefakty.

Zkoumání vzorců a symbolů sjednocující danou společnost, bylo zajímavým přínosem k poznání organizační kultury. Symbolika organizace obsahuje mnoho forem, od rituálů, zvyků, mýtů po artefakty či loga. Ukázalo se, že pro pracovníky sdílené symboly přinášejí vědomí, že mají s ostatními pracovníky něco společného, něco co je odlišuje od okolního světa. Sdílené symboly také pomáhají týmům rychle vyjádřit jejich členství v organizaci (Hayes, 2005). Pro výzkumnou část této práce je proto důležité pracovat také s problematikou symboliky v kultuře organizace. Dle Bedrnové a Nového (2002, s. 500) je *„symboly možné interpretovat jako sociální výtvoř (artefakty), jejichž platnost je jak prostorově, tak i časově omezena a jejichž význam je subjektivně determinován. Pomocí symbolů je pak novým pracovníkům možno zprostředkovat podnikové normy, hodnoty a, vzory a standardy jednání.“*

Symbole tak jsou pro nově příchozího a do kultury organizace nezasvěceného jedince nejviditelnější artefakty, které byly osvojeny všemi členy organizace. Pokud nově příchozí jedinec tyto významy neinternalizuje, z organizace pravděpodobně odchází (Ivanová, 2006). Supervizor, který přichází do organizace se svou vlastní kulturou, se tak se symboly i potřebou jejich internalizace, bude pravděpodobně setkávat.

Dle Ivanové (2006, s. 146) je „*při rozboru jakékoliv organizační kultury studium charakteristiky symbolů důležité*“. Berdnová a Nový, 2002 rozdělují symboly v organizaci takto:

**Verbální symboly** (slovní hříčky, historky, mýty) zprostředkovávají organizační kulturu.

**Symbolická jednání** (obyčeje, rituály, ceremoniály) jsou např. veřejné odměňování dobrých pracovníků, společné obědy, zahájení a ukončení porad, oslavy narozenin. Potvrzují a upevňují stávající vedení a mocenské struktury a vedou ke stabilizaci organizačních norem a hodnot.

**Statusové symboly** (tradiční označení pracovních funkcí) mají rozdílné významy, dle typu organizace. Nezasvěceným dopředu ozřejmují, s kým se setkávají

**Symbolické artefakty materiální povahy** (logo, barvy, architektura, vybavení pokojů, oblečení apod.).

## **1.7 Možnosti změny organizační kultury v hierarchicky řízené organizaci**

Socio-ekonomické prostředí doby, ve kterém žijeme, se neustále mění a tlak na změnu ze sebe sama vyvíjí. Jedním z nejdůležitějších úkolů organizace je tento dynamický proces nejenom reflektovat, ale též se mu flexibilně přizpůsobovat (Hayesová, 2005). Do sociálních služeb přinesl Zákon 108/2006 Sb., řadu nových nároků na kvalitu poskytovaných služeb, které u mnoha organizací (nejen ústavního typu) vyvolaly potřebu změny celého systému a odrážejí se i ve výzkumné části této práce.

Organizace si jsou vědomi toho, že rostoucí poptávka po kvalitních službách a potřeba efektivit je nutí tyto změny aplikovat do organizace, a že ty organizace, které tyto změny nepodstoupí, nebudou schopny v takto nastavené „soutěži“ obstát (Peters in Hayes 2005). Zároveň autoři Funrham a Gunter (in Armstrong 2007) uvádějí, že se kultura příliš nemění. Armstrong (2007) dále přibližuje, že v kultuře organizace, která po dlouhou dobu

nepodléhá změně, a je tak silně zakořeněná, se změna neobejde bez stresujících událostí pro pracovníky organizace. Nicméně jak již bylo napsáno, reakce na změny jsou pro organizace v současné době otázkou „života a smrti“ a trauma tak může být chápáno jako poměrně malá daň za přínos, který změna může přinést.

Změna je ale možná a jejím důležitým hybatelem je podle autorů Katzenbacha a Smitze (in Hayes, 2005) tým. Pokud v organizaci nefungují odhodlané a otevřené týmy, které jsou schopny přijmout výzvu, že „změna je nutná a lze ji v organizaci provést“, k ničemu nedojde. Uvedení autoři dále věří, že pokud bude organizace postavena na hierarchické struktuře, bude schopná hůře reagovat na výzvy po změně, než organizace, která je postavena na efektivní týmové spolupráci (Katzenbach a Smith in Hayes, 2005).

Dle Hayesové (2005) je podstatou velké části organizačních změn ve skutečnosti změna kultury dané organizace. Jak však ukazuje Davis (in Hayesová 2005), změnu organizační kultury je třeba provádět na nižších úrovních hierarchie organizace. Lukášová a Nový (2004) ale zároveň uvádějí, že právě silná hierarchická organizace je velmi odolná vůči změně. Vedení takové organizace pak často naráží na rigiditu zaměstnanců, kteří si chtějí uchovat „léty prověřené“ postupy a způsoby nazírání na organizaci, klienty či kolegy. Dle Davise, tak nestačí nové přístupy „vyhlásit“ managementem a čekat, že samy aplikují dolů. Změna tak může nastat jen tehdy, zapojí-li se do ní otevřeně lidé napříč strukturou organizace. Autor dále pronáší zajímavou tezi, že „v organizaci postavené na týmové práci prostě nepanuje taková netečnost jako ve společnosti založené na hierarchické autoritě, protože všichni zaměstnanci od nejnižších úrovní nahoru jsou v mnohem větší míře přímo zapojeni do formulování a dosahování cílů společnosti (Davis in Hayesová, 2005 s. 145).

Z výše napsaného tak vyplývá, že změny do organizace postavené na hierarchickém řízení (jaké zařízení ústavního typu bezesporu jsou) aplikovat lze. Změna ale trvá poměrně dlouho a je zapotřebí zapojit týmy napříč celou organizací. Důležitou roli jakéhosi „katalyzátora“ v aplikaci změn tak můžou sehrát nezávislí externí poradci, metodici, supervizoři, jakožto zdroj formování organizačního chování a kultury, jsou (Havrdová, 2011).

## 1.8 Koncepce učící se organizace

Tím, že výše zmíněné tlaky na permanentní změnu organizace a neustálou reflexi sebe sama neustále působí, je vhodné se podívat, jak vypadá koncept učící se organizace. A zda se toto pojetí proklamované donátory může vhodně aplikovat na ústavní pobytové zařízení.

Pod pojmem učící se organizace rozumí Senge (in Vodáček, 2006 str. 246) organizaci, „kde lidé průběžně rozšiřují svou schopnost dosahovat požadovaných výsledků, kde jsou podporovány nové a tvůrčí způsoby myšlení, kde je vytvořen prostor pro kolektivní aspirace a kde se lidé společně učí, jak se učit“.

Společně s Vodáčkem (2006) nechci v dalším textu směšovat překlady pojmu „učení“ („teaching“) při kterém se jedná o pasivní přejímání informací a dat od někoho jiného s pojmem „učení se“ („learning“), ve kterém jde o aktivnější přístup, jenž je založen na základě vlastní práce, zkušeností, chyb a omylů, vlastních prožitků. V konceptu této práce tedy půjde vždy o „učení se“.

Typickým rysem učící se organizace je dle Vodáčka (2006) nepřetržité osvojování a využívání nových znalostí a dovedností, dále aktivace schopností lidí i jejich předpokladů. Dá se tak tvrdit, že učení se je hlavní cestou ke stálému zdokonalování vlastní práce a dosahovaných výsledků. Jedná se o způsob „tvoření se“ organizace skrze reflektované omyly, prohry, chyby a úspěchy všech pracovníků daného zařízení. V tomto smyslu se připojuji k tvrzení Argyrise (Vodáček, 2006 str. 247), který tvrdí, že organizace se učí do té míry, jak dokáže identifikovat a korigovat své chyby“.

Vodáček (2006) dále shrnuje hlavní poznatky ze zavádění koncepce učící se organizace:

- Zavádění učící se organizace je dlouhodobý a náročný proces.
- Odpor ke změnám je hlavním problémem.
- Je nutné rozvíjet prostředí vzájemné kooperace.
- Je nutné procesům učení se dát v organizaci perspektivní charakter.

## 1.9 Možnosti poznávání organizační kultury

Naše supervizní škola nás učí při vstupu do organizace, ještě před vlastním kontraktováním, „mapovat“ organizační kulturu (Havrdová, 2008, 2011). Její prvo-poznání posléze může pomoci „připravit se“ a následně usnadnit vlastní proces implementace supervizní praxe do organizace, což je i předmětem zájmu našeho bádání.

Bělohlávek (2001) nabízí k obecnému poznání kultury organizace několik otázek:

- Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních?
- Jaké jednání je v organizaci odměňováno či postihováno?
- Jaký je vztah pracovníků k organizaci?
- Jaké jsou zvyklosti, tradice, historiky?
- Jaké jsou symboly a hesla?
- Jak vypadají jednotlivá pracoviště, jak jsou vyzdobena?

Dalším příkladem, jak poznávat kulturu organizace, jsou analýzy zaměřené na základní úrovně organizační kultury. Předkládaná analýza vychází ze Scheinova modelu organizační kultury, což je dle Pavlici (2000) i návodem, jak ji zkoumat. Pro potřeby této práce vybírám relevantní otázky k tématu zavádění supervize do zařízení ústavního typu.:

### I. Analýza předpokladů

- Je lidem v organizaci svěřena dostatečná odpovědnost?
- Dostává se pracovníkům zpětné vazby za jejich pracovní výkony?
- Je v organizaci přístup k práci spíše ležerní, nebo převládá nadšení?
- Existuje v organizaci atmosféra srdečnosti, otevřenosti a přátelství?
- Myslí si lidé, že pravda se „vyplatí“?
- Sděluje se v organizaci kritika?
- Jedná se s lidmi v organizaci napřímo, nebo se očekává, že „to“ dotyčný pochopí z jiného chování ostatních?
- Pěstuje se v organizaci neúcta a pomluvy?

### II. Analýza hodnot

- Jsou zaměstnanci hrdí na svou organizaci a služby, které poskytují?
- Věří lidé upřímně, že poskytují kvalitní služby klientům?
- Pracují lidé v organizaci jen pro výdělek nebo i se zájmem o cílovou skupinu?
- Zajímají se lidé o následné vzdělávání ve svém oboru?
- Zaměřuje se organizace na inovace, nebo „kráčí“ ve starých cestách?
- Věnuje vedení individuální pozornost potřebám zaměstnanců?
- Nechává vedení zaměstnance spolupodílet na rozhodování o změnách?
- Směřuje styl řízení k autokracii (použití moci a vynucení výsledku nebo k demokracii (podpora lidí k účasti na řízení a spolurozhodování)?
- Orientuje se styl řízení spíše na lidi nebo úkoly? Na organizaci nebo na profesi?
- Je v organizaci viditelná snaha jít do uváženého rizika, nebo se spíš drží v bezpečí obecných směrnic?

### **III. Analýza artefaktů**

- Jaké jsou vize organizace?
- Jsou s cíli organizace seznámeni všichni zaměstnanci?
- Jak jsou prezentovány cíle organizace veřejnosti?
- Jsou zaměstnanci a klienti spokojeni v organizaci?
- Jaká je povaha služeb?
- Jak je organizována práce?
- Kolik osob dobrovolně opouští organizaci za rok?
- Jaké jsou platy zaměstnanců v porovnání s průměrem v daném oboru?
- Jak jsou vedeny porady a jak je prezentována moc?

V této kapitole jsme „připravili pole“ pro pomyslný vstup supervizora do organizace. Vymezili jsme pojem kultury organizace, její funkce, role, složky, možnosti změny i jejího poznání. S tím vším se supervizor přicházející do organizace zavádět supervizi setkává. Samotnému vymezení supervize se vším, co obsahuje, se věnuje následující kapitola.



## 2 Supervize

V této kapitole chceme vymezit „košatý“ pojem supervize. Zaměříme se na teoretická východiska supervize a zasadím je do rámce, který je pro poskytování supervize u nás ten nejčastější. Další podkapitoly se budou věnovat tématům, které náleží do konceptu této práce, totiž implementace supervize do prostředí sociálních a školských zařízení ústavního typu. Budeme se tak věnovat procesu zavádění supervize, dynamice vztahů v rámci supervizního „trojúhelníku“, supervizi v našich podmínkách i jejím zakotvení ve zmíněných oblastech pomáhajících profesí- školství a sociální služby.

### 2.1 Definice pojmu supervize

Pojem supervize pochází z latiny, kdy *super* znamená „výše“ či „přes“ a *visio* „pohled“ (Page a Wosket, 2002) a dal by se volně přeložit jako „nad-hled“ (Havrdová in Havrdová, 2008). V našem prostředí nacházíme heslo supervize až v Novém akademickém slovníku cizích slov, kde je supervize vymezena jako „vrchní dohled nad něčím“ (Kraus, 2009). To odpovídá původnímu významu slova v angličtině, ze které se k nám tento termín dostal. Termín znamenal dohled či dozor a supervizi se nazývala činnost, kdy pověřená osoba dohlížela na jiné při provádění odborných úkonů (Havrdová, 2008). Tento význam si supervize v některých oblastech a oborech zachovává dodnes.

Na pojem supervize tak lze nahlížet z několika pohledů. V tržním pojetí doby růstu růstu (Bělohradský, 2007) je supervize chápána jako dozor na kontrolu kvality výrobního procesu, setkáváme se s profesí supervizor výroby, supervizor prodeje, supervizor fyzické ostrahy, supervizor práškové lakovny. Supervizor je tedy nová nálepka původního „mistra ve fabrice“, který má na starost úkolování pracovníků, kontrolu výroby, dodržování norem, podávání informací vedení podniku atd.

Dalším pohledem, který nás zajímá, je optika pomáhajících profesí. Ty Pavel a Helena Hartlovi ve svém Psychologickém slovníku definují jako: „veškeré profese, jejichž teorie, výzkum a praxe se zaměřují na pomoc druhým, identifikaci a řešení jejich problémů a na základě nových poznatků o člověku a jeho podmínkách k životu tak, aby pomoc mohla být účinnější (Hartl, 2009). Zdravotnictví, školství, sociální a psychologické služby, jsou podle Kopřivy (2007) obory, kde je hlavní náplní pomoc lidem. Každá z těchto profesí má svoji

odbornost, kterou je třeba si osvojit. Další roli v pomáhajících profesích hraje lidský vztah mezi pomáhajícím profesionálem a jeho klientem, o který je třeba průběžně pečovat a reflektovat jej. Matoušek (2008) uvádí, že pomáhající profese kladou na pracovníky specifické požadavky, jedná se např. o fyzickou a psychickou zdatnost, důvěryhodnost, empatii, komunikační dovednost a přitažlivost pro klienty.

Pomáhající profese tak na odborníky kladou vysoké nároky, není proto divu, že se v posledních letech pojem supervize v těchto oborech objevuje čím dál tím častěji. Supervize se stává nedílnou součástí nejen výcviku budoucích psychoterapeutů, ale taktéž profesní podpory sociálních pracovníků, pomalu proniká do školství i zdravotnictví, ale její význam je od předchozího „kontrolního“ zcela odlišný. Úlehla (1999) zdůrazňuje, že pokud bude hlavním nástrojem supervizora kontrola, nejedná se už o pomáhání. Jestliže tedy bude v supervizi opomíjena pomocná stránka, bude i nadále vnímána jako restriktivní nástroj a k jejímu přijímání nebude důvěra. V oblasti pomáhajících profesí je supervize spíše formou neformálního učení, bezpečným prostorem pro reflexi a efektivní metodou pro profesní růst (Havrdová, 2008). Tím, že supervize zahrnuje širokou škálu zaměření, a objevuje se napříč celým spektrem pomáhajících profesí, ji není jednoduché jednotně definovat.

Autoři Hawkins a Shohet ve své knize Supervize v pomáhajících profesích nabízejí definici supervize Carolla Longanbilla. Supervize je dle něj *„intenzivní, mezilidsky zaměřený individuální vztah, v němž je úkolem jedné z osob usnadňovat rozvoj terapeutické kompetence druhé osoby“* (Longanbill in Hawkins, 2004 s. 59). Autor se však nezmiňuje o poskytování supervize v dalších odvětvích pomáhajících profesí.

Allen K. Hesse (in Hawkins, 2004 s. 59), vymezuje supervizi jako: *„čistou, mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem. Zmíněná definice ale postrádá práci se skupinou, či týmem.*

V kontrastu terapie zmiňuje definici supervize Petterson (in Page a Wosket, 2002) tako: *„Supervize, přestože není terapií, by měla mít stejně jako každý dobrý lidský vztah léčivý účinek. Supervize je vztah, ve kterém se léčí i učí. Ale učení neprobíhá jako ve škole. Poučení se odehrává v praxi terapie.“*

Z pohledu obecného zacílení lze supervizi jednoduše vymezit jako: *„Profesionální aktivitu, jejíž cílem je zlepšení, či udržení kvality poskytovaných služeb“* (Havrdová, 2008 s. 48).

Nekončící debaty o vymezení termínu supervize svědčí o nejasnosti jejího obsahu. Podle Page a Wosket (2002) v sobě zahrnuje jak výuku, vedení, poradenství i řízení, pokud by se tak supervize přiblížila jednomu z nich, ztratila by svůj originální význam.

Supervizi, jako kvalifikovaný dohled nad průběhem programu nebo projektu zaměřený na kvalitu činnosti pracovníků pojmá ve svém slovníku Matoušek (2008). Supervize může a má zvyšovat odpovědnost „všech vůči všem“, přičemž pojem „všichni“ lze rozšířit z klientů a z personálu instituce i na rodiny klientů a na komunitu, již organizace poskytující sociální služby slouží.

Poměrně obsáhlou, ale snad nejužitečněji pojatou definici supervize tak uvádí Havrdová (in Havrdová, 2008 s. 40): „*Supervize je odborná činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje pracovníka, skupiny nebo týmy v pomáhající profesi k tomu, aby dosáhl(i) určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů. Obecnými cíli jsou zlepšení kvality práce a podpora profesionálního růstu. Konkrétní cíle jsou ovlivněny celkovým společenským a odborným kontextem a požadavky organizace a jsou předmětem vyjednávání mezi supervizorem, zadavatelem supervize, zaměstnavatelem a pracovníky. Hlavním nástrojem je vytvoření prostoru pro reflexi pracovní činnosti a pracovního kontextu v bezpečném prostředí supervizního vztahu a podpora učení a změny.*“ V tomto pojetí autorka jasně vymezuje s kým, jak, kde, za jakým účelem a na základě čeho se supervize může a má realizovat.

## **2.2 Vývoj supervize**

Jak již bylo nastíněno, supervize je poměrně pestrá a složitá disciplína, která za svoji historii prošla několika významnými mezníky a podléhala mnoha různým vlivům z oblasti pomáhajících profesí (Page a Wosket, 2002). Následující podkapitoly tak čtenáři mají nabídnout porozumění současnému vnímání supervize v našem prostředí skrze její historický vývoj.

Supervize jako nástroj zkvalitnění práce je neoddělitelně spojena s vývojem pomáhajících profesí od druhé poloviny devatenáctého století (Havrdová, 2003). Za počátek supervizní práce lze považovat působení britského kněze Samuela Barnetta, který žil v letech 1844 – 1913 a celý život se věnoval poznávání a rozvoji života v chudinských čtvrtích (Matoušek, 2001). Barnett v londýnském komunitním centru Toynbee Hall v období 70. a 80. let 19. století vedl s oxfordskými studenty rozhovory o práci mezi čtyřma očima formou dialogu.

Studenti se angažovali v pomoci chudým, pracovní dialogy se tak dají vnímat jako podpora začínajícího pracovníka v jeho nové roli zkušenějším kolegou (Havrdová, 2008)

Paralelně se ve stejné době začala supervize formou dialogu uplatňovat v práci dobrovolníků (předchůdců sociálních pracovníků) v Bostonu. Agenti- supervizoři- v Charity Organization Society řešili s dobrovolníky získané informace o sociálních případech. Cílem bylo definovat konkrétní formu pomoci osobě, identifikované jako „případ“ (Havrdová, 2003). V obou uvedených případech byl supervizor v roli nadřízeného (ibid.).

Cíl uvádět studenta do profese zkušenějším pracovníkem, měla od dvacátých let, tzv. výuková supervize. Ta se začala rychle rozvíjet spolu se vznikající profesí sociálních pracovníků (Havrdová, 2008). Zkušenější pracovník studentovi předával dobrou praxi, zodpovídal dotazy a podporoval společnou reflexi (ibid.).

Ve dvacátých letech minulého století se začíná supervize díky vlivu psychoanalýzy více orientovat na klienta. Na rozdíl od barnettovských rozhovorů, či „prostého zaučení“ do profese, měla za cíl zajistit pacientovi kvalitního psychoanalytika, jenž nebude zatížen při práci s klientem vlastními intrapsychickými konflikty (Page a Wosket, 2002). V zájmu supervize se tak objevila reflexe vlastního prožívání a osobní růst supervizantů (Havrdová, 2008).

V USA se supervize se vyvíjela spolu s rozvojem teorie a praxe pomáhajících profesí, jichž byla součástí. V Evropě byla po dlouhou dobu vnímána především jako součást výcviku v psychoterapii (Havrdová, 2003). Nejčastěji tak byla supervize chápána jako jedna z přidružených rolí terapeuta (Page a Wosket, 2002).

Supervize v dalších oborech pomáhajících profesí byla dlouho opomíjena, neboť pro pracovníky představovala ohrožení své autonomie. V Evropě se i tak později supervize do sociální práce dostala, a to především jako externí supervize (Havrdová, 2003).

Stejně jako psychoterapie, tak i supervize do sebe integruje celou řadu terapeutických škol. Page a Wosket ve své publikaci uvádějí, že supervizor do své činnosti vnáší specifické pohledy, přístupy a techniky dle zabarvení terapeutické školy, kterou prošel. Etablují se tak supervizorské postupy, které odrážející jednotlivé psychoterapeutické školy (Page a Wosket, 2002). Objevují se tak teorie komunikace, systemická a systémová teorie, teorie učení, gestalt teorie. Na supervizi má vliv rozvoj poznání o dynamice skupiny a skupinové

práce, přiblížení teorie organizace a rozvíjení andragogického přístupu k učení. S humanistickým pojetím osobnosti člověka se tak postulují charakteristiky supervizora, jako jsou otevřenost, autenticita, vřelost a empatie (Havrdová, 2008).

Se změnou společenského myšlení se v 60. a 70. letech minulého století vznikla v USA diskuse o dilematu autonomie sociálních pracovníků a tzv. “nekonečné supervize“ (Havrdová, 2003, 2008). S tlakem na efektivitu práce a objevení syndromu vyhoření však v 70. letech minulého století došlo u supervize k rehabilitaci, zejména v jejích manažerských a podpůrných aspektech (Tsui in Havrdová, 2003). Supervize se tak od sedmdesátých let min. století stává jak v Evropě, tak i v USA samostatnou profesí.

Podpora organizace externím nezávislým odborníkem se v Evropě a v anglosaských zemích rozvinul v osmdesátých letech min století (Havrdová, 2011).

### **2.3 Vývoj supervize v České republice**

První supervizní snahy v České republice můžeme najít již v 50. letech minulého století v rámci vzdělávání psychoanalytiků. V 60. letech je pak supervize součástí nově vzniklého komunitního psychoterapeutického výcviku programu SUR, zakladatelů Skály, Urbana a Rubeše. Supervizi zde provádějí samotní vedoucí jednotlivých komunit. V roce 1981 začal první tříletý výcvik ve vedení bálintovských skupin, jako supervizní část psychoterapeutického výcviku SUR (Havrdová, 2008). Do konce 80. let pak byly Bálintovské skupiny převažujícím proudem supervize v ČR Okruh účastníků se postupně rozšiřoval i do dalších oborů pomáhajících profesí (Havrdová, 2008).

Počátkem devadesátých let minulého století se o supervizi začaly zajímat i další obory pomáhajících profesí mimo psychoterapii. Supervize se zavádí do sociální práce, manželského poradenství, dobrovolnických programů, církevních organizací, školství. S pronikáním supervize do dalších oborů se tak zvyšovala i poptávka po soustavnějším supervizním vzdělávání. Ve druhé polovině devadesátých let se uskutečnily první výcviky supervize v České republice v sociální práci vedené lektory Li McDermentovou a Thomasem Hannchenem. Jako dalším byl čtyř- letý výcvik v integrativní supervizi pod vedením psychoterapeutky Julie Hewson z Velké Británie (1997- 2000). Někteří absolventi tohoto výcviku získali oprávnění vzdělávat další supervizory („teaching supervisors“) a v lednu 2002 založili Český institut pro supervizi (v roce 2003 akreditován Evropskou asociací pro supervizi) (Šimek, 2002).

V roce 2001 vzniká na půdě Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy Katedra řízení a supervize. Katedra nabízela tříleté, nyní dvouleté navazující magisterské studium ve studijním programu supervize v sociálních a zdravotnických organizacích.

Do sociálních služeb se supervize legislativně zakotvuje v roce 2007, kdy je v platnost uveden Zákon 108/2006 Sb. o sociálních službách. Supervize je tak vnímána jako nedílná součást naplňování standardů kvality sociálních služeb, a to podporou a provázením sociálních organizací externím nezávislým odborníkem (supervizor, konzultant) (vyhláška č. 505/ 2006 Sb.,).

Supervize je mladý a neustále vyvíjející se obor, který je spojen s mnohými riziky i možnostmi (Havrdová, 2008) Stále tak potýká s různými nejasnostmi ve vymezení své působnosti (Havrdová, 2008, Page a Wosket, 2002).

## **2.4 Formy a aspekty supervize**

Z výše napsaného je jasné, že rozdělení supervize není jednoduché ani jednoznačné. Existuje mnoho forem supervize, které jsou závislé na „běžné supervizní praxi“ daného území. Do supervizního procesu vstupují proměnné, jako jsou např. role supervizora; místo, kde je supervize prováděna; jaký je její účel „zaměření“; s kým je prováděna a za jakých podmínek je prováděna. „Kořatost“ supervize přehledně rozděluje Havrdová ve své knize Praktická supervize (2008). Autorka popisuje celou řadu druhů a tváří současné supervize. V následující kapitole se tak budeme podrobněji akcentovat ty oblasti, které nás vzhledem k zaměření výzkumu (zavádění supervize do organizací ústavního typu) zajímají:

- 1) Jak je supervize prováděna, neboli funkce v supervizi:
  - administrativní/ vzdělávací/ podpůrná
- 2) Kdo supervizi provádí, neboli vstupní pozice či role supervizora:
  - interní/ externí
- 3) O čem supervize je, neboli na co se zaměřuje:
  - na případ/ na organizaci/ na zaměstnance
- 4) S kým je supervize prováděna, neboli kdo je supervizant:
  - jedinec/ skupina/ tým

5) Kdy je supervize prováděna:

- pravidelná/ občasná/ krizová

6) Kde je supervize prováděna (doplněno dle Havrdové, 2011)

- v organizaci/ u supervizora

V následujícím textu budeme jednotlivé faktory a druhy supervize přibližovat konkrétněji, a to s ohledem na téma diplomové práce.

### **2.4.1 Jak je supervize prováděna, neboli funkce v supervizi**

V profesionálně pojaté aktivitě, kterou supervize v současné době je, a jejímž obecným účelem je zlepšení či udržení kvality služby, můžeme nalézt tři základní funkce: **administrativní, vzdělávací a podpůrnou** (Havrdová, 2008). Alfred Kadushin (in Pastucha, 2011) poprvé popisuje tyto funkce, které jsou v každé supervizi v určité míře přítomny takto: *„Supervisor sociální práce je administrativní představitel týmu, který je oprávněn řídit, koordinovat, zlepšovat a hodnotit výkon supervidovaných pracovníků, kteří jsou za danou práci odpovědní. K uskutečňování této úlohy využívá supervizor administrativní, vzdělávací a podpůrnou funkci supervize v interakci se supervidovaným v atmosféře vzájemně pozitivního vztahu. Úlohou supervizora je zajistit klientům dané služby nejlepší možnou péči a to jak kvalitativně, tak kvantitativně, v souladu se zásadami a pravidly dané organizace.“* (in Pastucha, 2011 s. 10).

**Funkce administrativní** supervize je především kontrola kvality prováděné práce. Takovou supervizi většinou provádí vedoucí, či jím pověřený pracovník, jedná se tak o interní formu supervize. Účelem administrativní supervize je tak usměrnění pracovníka tak, aby si v rámci své pracovní pozice počínal správně dle pravidel a požadavků dobré praxe (Havrdová, 2008). V externí supervizi se administrativní aspekt objevuje v otázkách po hranicích konkrétní profese, ve vyjasňování pracovního kontextu, v jasném pojmenování pravidel, kompetencí a zodpovědností, které zaměstnancům umožní kvalitně vykonávat jejich práci s klienty (Havrdová, 2008).

**Vzdělávací aspekt supervize** je přítomen v každé supervizi a vyplývá z konkrétního tématu, které je „přineseno“ na supervizi. Na vzdělávání v supervizi se podílejí samotní členové skupiny, či týmu. Supervizor tak facilituje sdílení dobré praxe mezi supervizanty s úslovím „více hlav, více ví“. Pokud supervizor pochází z odporného prostředí, ve kterém je

supervize prováděna, může poskytovat doplňující informace a zasadit tak téma do odborného rámce. Vzdělávací aspekt se objevuje v místě, kdy supervizor reflektuje potřebu supervizantů doplnit znalosti z oboru (v zápise ze supervize poskytuje odkazy na články k tématu apod.). Účelem vzdělávacího aspektu je zlepšit odborné kompetence pracovníků při práci s klienty (Havrdová, 2008), i když strach a obavy na straně supervizanta, mohou být významnou překážkou v jeho plnění (Stuart, 2007 s. 159).

Pracovník v pomáhajících profesích musí každodenně čelit nepříznivé životní situaci klientů, vystavovat se emoční zátěži, být v těžkých situacích „s klientem“. To vše se odráží na emočním prožívání pracovníků, na vnímání smysluplnosti poskytovaných služeb. Podpora citlivého provázení prožitků supervizantů, tak má v supervizi své neoddelitelné místo. **Podpurný aspekt supervize** se proto týká zvědomování hodnoty práce supervizanta, dodává naději, „ukazuje“ na smysluplnost v mnohdy nesmyslném kontextu. Prožívání supervizantů nepřechází ani nesnižuje jejich váhu, naopak podporuje projevení prožitků a jejich sdílení. Odkrytí a projevení svých emocí tak vyžaduje odvahu a bezpečný prostor supervize založený na důvěrném vztahu mezi supervizorem a supervizanty. Účelem podpurného aspektu v supervizi je povzbuzení k překonání překážek, budování dobrého vztahu a atmosféry, posílení a zplnomocnění supervizanta (Havrdová, 2008 s. 52).

Všechny zmíněné aspekty se v supervizi objevují v různé míře a není možné je oddělit. Důležitá je jejich integrace do supervizního procesu s vhodnou a dobře načasovanou intervencí supervizora (Havrdová, 2008).

#### **2.4.2 Kdo supervizi provádí, neboli vstupní pozice či role supervizora**

**Interní supervizi**, nebo „intervizi“ vykonává vedoucí pracovník organizace, případně někdo jím pověřený. Interní supervize má oproti externí formě výhodu dobré znalosti kultury organizace, není tolik finančně náročná a může tak být realizována častěji. Malé neziskové organizace na poli sociální práce mají často případovou, vzdělávací či metodickou „intervizi“ pevně zakotvenou v každotýdenních intervalech. Ne vždy se s případem může čekat do naplánované externí supervize. Nevýhodou je bezesporu menší pocit bezpečí a poněkud „zaujatý“ pohled intervizora vlastní zkušeností s kolegy a pracovním prostředím.



**Externí supervize** naproti tomu organizaci poskytuje větší nadhled, nezaujatost a v kultuře organizace „netradiční“ pohled na projednávaná témata. Často zmiňovanou nevýhodou je pak větší finanční zátěž organizace (Havrdová, 2008).

### **2.4.3 O čem supervize je, neboli na co se zaměřuje**

**Zaměření supervize na případ**, též známé jako „případová supervize“ umožňuje pracovníkům, kteří případ přináší, hledat co možná nejlepší postupy v jeho řešení. Předkládané případy se mohou nacházet v počátečním stádiu, případně mohou být rozpracované. Úkolem supervize pak zpravidla bývá rozbor případu a hledání dalších cest, jak v případě pokračovat. Supervizant si z nabízených variant intervencí vybírá tu, která jeho zaměření a stylu práce nejvíce vyhovuje. Výjimku netvoří případy přinesené ex post, kdy si supervizant reflektuje či ověřuje postup již ukončené práce s klientem. Zaměření na případ v supervizi nelze zcela oddělit od zaměření na pracovníka, kterému se budeme věnovat dále (Havrdová, 2008).

**Supervize zaměřená na organizaci** se obsahově potkává s administrativním aspektem v supervizi. Takto zaměřenou supervizi bude využívat organizace, která prochází programovou změnou, implikuje novou metodiku, či s danou službou zcela začíná. Je proto pochopitelné, že příjemci supervize bude spíše vedení organizace, metodici či střední management. Takto pojatá supervize bude mít za účel určit strukturu a fungování organizace, reflektovat organizační klima, či optimalizovat pravidla řízení organizace (Havrdová, 2008).

*„Udržení patřičné úrovně motivace pracovníků a... naplnění jejich potřeb ve vztahu k práci“* je účelem **supervize zaměřené na zaměstnance** (Havrdová, 2008 s. 56). Příjemci takovéto supervize mohou být manažeři, tým, či jedinec v týmu. Supervize zaměřená na zaměstnance je vhodná v situacích, kdy je potřeba stabilizovat tým, kdy jsou pracovníci dlouhodobě frustrováni či je v organizaci častá fluktuace zaměstnanců. Zároveň je podpora fungování týmu formou supervizní práce vhodná u začínajících pracovníků, změnách ve složení týmu či při aplikaci organizačních změn (např. změny spojené se zaváděním nové metodiky služby) (Havrdová, 2008).

### **2.4.4 S kým je supervize prováděna, neboli kdo je supervizant**

**Individuální supervize**, kdy příjemcem supervize je jedinec, je založena na strukturované práci supervizora a jednoho konkrétního pracovníka. Výhodou této formy supervize je

fakt, že supervidovaný má supervizora po celou dobu supervize pouze „pro sebe“. Může se tak dostat „hlouběji“ než je tomu v ostatních supervizních formách. Nevýhodou je potom chybějící dynamika ze strany zkušeností supervizantů v rámci týmu či skupiny a nedostatečný potenciál případných reakcí včetně sdílené podpory a příkladů vlastní „dobré praxe“. Nezanedbatelná je i vyšší finanční nákladnost. S individuální supervizí se můžeme setkat při supervizi psychoterapie, supervizi manažerů či supervizi frekventanta supervizního výcviku/ studenta supervizního programu v rámci vysokoškolského vzdělání.

**Skupinová supervize** je supervize skupiny lidí, nejčastěji se stejným pracovním či studijním zaměřením, například skupina sociálních pracovníků, kteří nejsou ve vzájemném v pracovním vztahu, není to však pravidlem. Dle Hawkinse a Shoheta (2004) je v optimálním případě počet lidí ve skupině 3 – 7 účastníků, dle Havrdové (2008) 3-12. Jiní autoři hovoří o skupinách i 12 – 15 účastníků. Supervize je zaměřena na (případovou) práci jednotlivce, nikoli primárně na týmovou kooperaci. Hlavními výhodami jsou menší ekonomická nákladnost, skupinová podpora supervizantů, zpětná vazba a reflexe nejen od supervizora, ale i od ostatních, možnost využití kreativních technik. Výhodou může být pomoc skupiny vůči supervizorovi v ověření správnosti jeho emočních a intuitivních reakcí, nabídka větší škály životních zkušeností, možnost využití více supervizních technik“ (Hawkins, Shohet, 2004). Nevýhodami skupinové supervize je pak méně času na jednotlivce a „*dynamika skupiny, která může být rozkladná a může vytěšňovat problémy klientů*“ (Hawkins, Shohet, 2004, s. 134). Dalšími nevýhodami může být menší pocit bezpečí pro některé supervidované. Pasivní členové se mohou „schovat“ za aktivitu aktivních. Může docházet k odvedení tématu od případu, týmové vztahy se mohou promítat do procesu supervize, supervizor se může nechat chytit do koalice například s vedoucím organizace (Hajný, 2008).

**Týmová supervize** je práce se skupinou lidí, kteří se nescházejí pouze za účelem supervize, ale jsou spolu v pracovním vztahu. Týmová supervize se může zaměřovat nejen na případovou práci s klienty, ale i na dění ve vlastním týmu. Supervize týmu „*se zaměřuje na vztahy a uspořádání rolí na pracovišti, kompetence jednotlivých pracovníků, charakter řízení, mechanismy rozhodování, týmovou práci a spolupráci*“ (Havrdová, 2008, str. 93). Od „supervize týmu“ je nutné odlišit „supervizi v týmu“. „Supervize v týmu“ se věnuje reflexi případové práce s klientem a není primárně zaměřena na vztahy v rámci týmu.

Každý z těchto druhů supervize má svá pozitiva i úskalí a vždy je důležité při dojednávání supervize zvážit a projednat nejlepší možnou variantu, která bude pro daný kontext adekvátní.

#### **2.4.5 Kdy je supervize prováděna:**

Havrdová (2008) ve své publikaci uvádí, že supervize je kontinuální proces, nikoliv jednorázová konzultace a vyrůstá ze vzájemného vztahu důvěry mezi supervizanty a supervizorem. Tento proces má své fáze, a aby mohl přinést supervidovaným užitek, měl by být delší než šest setkání (doporučuje se alespoň patnáct). Havrdová (2008) též zmiňuje, že je-li doba mezi počátečními sezeními delší než šest týdnů, začíná se s budováním pracovní aliance jakoby od začátku. I tak se u zkušených pracovníků může a obtížných případů supervize realizovat příležitostně- dle aktuálních potřeb. Krizová supervize je svolávána v případě náhlé náročné situace v týmu (například, když organizace nezíská dotace a hrozí její ukončení). Optimální je ale supervize pravidelná, zakořeněná do kultury organizace, kde má svoje místo v kontinuálním zvyšování kvality nabízených služeb a udržování duševní rovnováhy jednotlivých pracovníků.

#### **2.4.6 Kde je supervize prováděna**

**Supervize mimo organizaci**, kdy supervizanti za supervizorem docházejí do jeho poradny či ordinace se odehrává většinou v privátní terapeutické či poradenské sféře. Často se jedná o individuální a skupinovou formu supervize, ale není výjimkou situace, kdy malý tým organizace přijíždí za supervizorem mimo svou organizaci.

**Supervize v organizaci**, kdy externí supervizor do organizace vstupuje „zvenku“ je nejbližší našemu pojetí supervize v sociálních službách. Takto supervizi poskytovanou týmu a probíhající v organizaci chápe i Evropská asociace národních asociací supervize (ANSE) (Havrdová, 2011).

V této části práce jsme se věnovali tomu, jak je supervize prováděna, k čemu slouží a co vše obsahuje. V následujících kapitolách tak budeme popisovat, „jak“ se supervize dostává do organizace.

## 2.5 Zavádění supervize

V této kapitole se zaměříme na proces zavádění supervize do organizace, který je pro naši diplomovou práci stěžejní. Vymezíme určující podmínky pro dobrý vstup supervizora do organizace, který je završen uzavřením kontraktu za přispění všech zúčastněných stran. Před samotným uzavřením kontraktu je vhodné věnovat čas na důkladnou přípravu na supervizi. Havrdová (2008) doporučuje supervizorům, kteří zavádějí supervizi do nové, zejména větší organizace, aby věnovali i několik setkání pečlivé diagnostice organizace. Ta se týká zmapování kultury organizace, výměny informací, motivaci ke změně, postojů k vzájemnému učení, postoji vedení k supervizi apod.

Pokud se organizace blíží spíše než k „učící se organizaci“ k organizaci podobné metafoře stroje (Havrdová, 2011), je možné očekávat, že pracovníci nebudou proaktivně přicházet s tématy ke změně a vlastními pochybnostmi. Pokud se však supervize do takto pojaté organizace dostane, bude samotný supervizní proces náročný, zranitelný a rizikový (Havrdová, 2008). Organizace by tak měla být na supervizi předem dobře připravena, mělo by pro její přijetí být vytvořeno vhodné pole. Motivace pracovníků k čerpání supervize, jejich vědomí o smysluplnosti supervize, je předpokladem k tomu, aby supervize nebyla jen prázdným setkáváním, zbytečnou ztrátou času, peněz i energie (Havrdová, 2008). Pokud je pouze donucena supervizi přijímat pod vnějším tlakem, aniž by byly reflektovány specifické potřeby pracovníků, nemůže supervizní proces fungovat (Havrdová, 2008.)

### 2.5.1 Význam kontraktu v supervizi

*„Smyslem kontraktu je redukovat komplexnost procesů, vztahů, rovin, metod a záměrů do té míry, aby bylo možné v supervizi zaměřit pozornost na pole práce, které je v daném čase pro účastníky supervize významné a v němž se pomocí reflexe chtějí někam posunout“* (Havrdová, 2008 s. 65). Ustanovení supervizní dohody je tedy zásadní podmínkou pro hladký start a rychlé zaměření na skutečnou práci v zájmu klienta (Page, 2002). Kontrakt je výsledkem společného hledání a vyjednávání očekávání i podmínek mezi supervizorem, zadavatelem a pracovníky. Dobrým kontraktem lze částečně předcházet mnoha napětím a nedorozuměním, která souvisejí s možnými odlišnostmi v kultuře sup, vedení a supervidovaných (Havrdová, 2011). Význam kvalitně vyjednaného kontraktu stoupá při zavádění supervize do nové organizace (Havrdová, 2008).

## **2.5.2 Oslovení, neboli první kontakt**

Na úplném začátku zavádění supervize do organizace je oslovení supervizora zadavatelem supervize. Osoba zadavatele je v procesu kontraktování významná, dle Havrdové (2008) otvírá dveře supervizi v organizaci, a tím ovlivňuje její přijetí. Již to, kdo s nabídkou supervize přichází (ředitel, vedoucí atp.) může být pro další vývoj důležité předznamenání (Hajný, 2008). Supervizora tak v prvním kontaktu zajímá, proč si organizace vybrala právě jeho, jak je tým velký, kdo je zadavatel, kdo o čem ve vztahu k supervizi rozhoduje, jaké jsou první pocity z rozhovoru? Po prvním, většinou telefonickém, kontaktu si obě dosavadní zúčastněné strany mohou vyměnit upřesňující informace o práci organizace, o aktuálním očekávání od supervize, o formálních podmínkách supervize. Následuje osobní vyjednávání se zadavatelem (Hajný, 2008).

## **2.5.3 Vyjednávání se zadavatelem supervize**

V tomto kroku se prvně tváří v tvář setkává zadavatel supervize, případně zástupce týmu a supervizor. Ředitelé mají k supervizi často ambivalentní pocity, bojí se ztráty kontroly, respektu, nechtějí, aby jim bylo viděno pod ruce (Hajný, 2008). Při prvním osobním setkání by tak supervizor měl být tím, kdo rozhovor vede a dává mu strukturu. Měl by mít připravenou osnovu témat k projednání. Jedná se o proces mapování, analyzování výchozí pozice. Z tohoto setkání by měly vzejít první body kontraktu supervize. Jedná se o typ supervize, účel supervize, obecný cíl supervize, vymezení supervizantů, o délku trvání, o pravidla sjednávání termínů, zacházení s informacemi, hodnocení a ukončování atd. (Hajný, 2008). Hawkins se Shohetem navrhuje pokrýt při vyjednávání pět základních oblastí. Jsou to praktické stránky (čas, frekvence, místo), hranice (hranice supervize, důvěrnosti atd.), pracovní spojení (vzájemné očekávání od supervize), formát sezení, organizační a odborný kontext (zodpovědnosti zúčastněných stran, informace o supervizi, dodržování etických kodexů atd.). Při vyjednávání by se měly otevřeně pojmenovat pokud možno pravé záměry a očekávání zadavatele i supervizantů od supervizora. Skryté očekávání, motivy či zakázky tak mohou komplikovat vlastní proces supervizní práce (Havrdová, 2008). Definitivní uzavření kontraktu by však mělo vzejít až po setkání supervizora s týmem (Hajný, 2008).

## **2.5.4 První setkání se supervidovanými**

Tento krok zavádění supervize má řadu cílů a je velice důležitý pro vytvoření dobrého supervizního vztahu. Prostředí by mělo být otevřené k vytváření bližšího lidského kontaktu. Supervizor a supervidovaní by se měli předně vzájemně seznámit. Měli by se ale také dostat relevantní informace o supervizi. Může se jednat o andragogicky a nefrontálně pojatý seminář o smyslu, významu a pojetí supervize. (Havrdová, 2011). Supervizor by se měl zmínit o formě své práce, struktuře setkávání, tématu v supervizi. Projít by se měly hlavní body kontraktu vymezené mezi zadavatelem a supervizorem. Prostor by měl být věnován diskuzi o potřebách a konkrétních cílech supervizantů. Někteří supervizoři si po prvním setkání odnášejí od supervizantů jejich pracovní pozice, kompetence a odpovědnosti v týmu a organizaci (Hajný, 2008).

V rámci procesu zavádění supervize do organizace je supervizor v neustálém kontaktu se supervidovanými i zadavatelem. Tvoří se tak vzájemně se ovlivňující a propojený vztah, o kterém bude pojednávat následující podkapitola.

## **2.6 Dynamika vztahů v rámci supervizního „trojúhelníku“**

Při vstupu do organizace může supervizor narazit na projevy supervizantů, kterým nerozumí, ztěžují mu práci i to, jak se cítí. Mezi náročné reakce supervizantů na příchod supervizora může být například pasivní přístup, bagatelizace problémů, mlčení či odpor, pozdní příchody (Hajný, 2008). Podobné reakce můžeme očekávat i při vstupu supervizora vybraného, pro pracovníky neznámou, vnější organizací. Společně s Hajným (2008), tak uvádíme několik příkladů uspořádání vztahů a vazeb v organizaci, které mohou být provázeny obtížemi při navazování supervizního vztahu. V této kapitole se tak budeme věnovat možnostem uspořádání vztahů v rámci supervizního trojúhelníku (zadavatel – supervizor – supervizanti).

### **2.6.1 Supervizor si dobře rozumí se supervidovanými. Větší vzdálenost je ale mezi nimi a vedením**

Příčiny této konstelace nelze jednoznačně určit. Může se jednat o souhru více faktorů – například vedení organizace má neosobní přístup, jedná nepředvídatelně až arogantně. Supervizor může s týmem cítit profesní sounáležitost, pokud ze své vlastní zkušenosti zná

podobné pracovní prostředí. Tým může ne/ vědomě bojovat proti vedení či má tendenci naklonit si k sobě supervizora ve snaze předejít negativnímu hodnocení (Hajný, 2008).

Na supervizním procesu se tento typ vazby projeví neproduktivním polem mezi supervizorem a supervizanty. V tomto prostředí se nekritizuje, ani neprojevuje nesouhlas. Pocit bezpečí je víc, než profesní růst. Členové supervize si „pouze“ stěžují na přístup vedení a poměry v organizaci. S tématem se ale nepracuje, protože vedení není na supervizi přítomno. Prohlubuje se tak nedůvěra mezi vedením a supervizanty. Supervizor je tak nevědomě vsazován do pozice ideálního vedoucího, čímž se ze zorného pole vytrácí živý trojstranný kontrakt (Hajný, 2008).

### **2.6.2 Vedení je v koalici se supervizorem, jsou ale vzdáleni supervizantům.**

Příčiny tohoto uspořádání lze hledat v bližším osobním či profesním vztahu se zadavatelem (ředitelem). Supervizor může být zatížen neadekvátními úkoly od ředitele, aniž by byly předem vykontraktované („tak o čem to tedy je“, „dohlédnete na ně, že ano?“). Bez včasného a jasného vymezení se tak supervizor dostává do role zaúkolované „prodloužené ruky ředitele“. Jindy stačí, pokud nejsou dostatečně vyjasněné vztahy a postoje mezi supervizorem a vedením, což svádí k domněnkám a fantaziím na všech stranách. Pokud je vedení vnímáno jako nespolehlivé, nedůvěryhodné a pomstychtivé, je možné očekávat, že bude taktéž pracovníky vnímán i supervizor (Hajný, 2008).

Tato vazba se v supervizi projevuje pasivitou, tíživým tichem, kde „nikdo nemá téma“, případně atmosférou strachu, nedůvěry, skepse, žoviálního veselí až hrané familiárnosti (Hajný, 2008).

### **2.6.3 Vedení i supervizanti jsou ve společné koalici proti supervizorovi, který jim je vzdálen.**

Pokud je organizační kultura uzavřená, strnulá, „žije si svým životem“ a odolává tlakům vnějšího světa, je vstup supervizora vnímán jako průnik cizorodého elementu do hájeného prostředí organizace. Vedení i tým tak na supervizora pohlížejí jako na nebezpečného vetřelce, kterého je třeba otestovat. Jestliže se supervizní vztah dlouhodobě nemění, je možné očekávat vážné komplikace pro fungování supervize. Takovéto postoje můžeme často nacházet u takzvané „povinné supervize“, kdy organizace čelí tlaku po realizování

supervize od třetí strany (zřizovatel, zavádění standardů kvality sociálních služeb atd.). Necitlivý přístup vedení k zavádění supervize, nepřipravené supervizní pole, nedostatečně vysvětlený účel supervize může vést k odporu vůči jakýmkoliv vnějším změnám, supervizi nevyjímaje. Někdy nemusí být supervizor organizací přijat na základě kratší doby vzdělání, či jiného oblasti profesního působení. Supervizor je devalvován, supervizanty nepřijímán, potýká se s neustálým nabouráváním supervizního procesu. Zadavatel nerespektuje kontrakt nebo je skoro nemožné jej v přijatelné době uzavřít. Na takové klima supervizor může reagovat „podvolením se“ nepříjemnému tlaku v podobě ústupků (nižší frekvence setkání), případně „zaseknutím se“ s vyhlášením boje vůči supervidovaným. V takovém případě se supervizantům snaží dokázat, že problém není na jeho straně. Proces všestranné devalvace graduje a i zde se poněkud ztrácí smysl „živého“ trojstranného kontraktu (Hajný, 2008)

## **2.7 Supervize v našem prostředí**

V empirické části této práce se věnujeme zavádění supervize v kontextu našeho historicko-kulturního prostředí. Na tomto místě si tak přiblížíme, „jak se u nás supervize nejběžněji provádí“, dále se zaměříme na zakotvení supervize ve školství a sociálních službách.

V našem prostředí probíhá často supervize v organizaci, do které dochází externí supervizor. Mimo organizaci obvykle probíhají výcvikové supervize pro nastávající terapeuty nebo pro terapeuty v soukromé praxi, zde se může jednat jak o individuální, tak skupinovou supervizi. Většina pracovníků v sociálních, pedagogických či zdravotnických službách je závislá na zdrojích, které může poskytnout organizace a které organizace získá od donátorů. Na jiné, než týmové supervize se tak peníze často nedostávají. Z těchto důvodů u nás převažuje supervize týmu nad jinými formami supervize (Havrdová, 2011 s. 30).

## **2.8 Supervize v sociálních službách**

V sociálních službách je supervize zakotvena Zákonem o sociálních službách 108/2006 Sb. Ve vyhlášce 505/ 2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách je v příloze č. 2, ve standardu č. 10 uvedeno, že poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka (<http://www.mpsv.cz/files/>



[clanky/6196/vyhlaska\\_505\\_2006.pdf](#)). Společně se supervize a nezávislá podpora externího odborníka objevuje až ve výkladovém slovníku pro poskytovatele ([http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/prirucka\\_supervize.pdf](http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/prirucka_supervize.pdf))

## **2.9 Supervize ve školství**

Ve školských zařízeních supervize v zákoně ukotvena není. Poskytování supervize se řídí pouze metodickým pokynem k poskytování supervize ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a ve školských zařízeních preventivně výchovné péče č.j. 1599/2010-6/IPPP (<http://www.msmt.cz/vzdelavani/socialniprogramy/metodicky-pokyn-k-poskytovani-supervize>).

## **3 Vymezení pojmů zařízení ústavního typu**

Ústavní péče zahrnuje širokou škálu pobytových zařízení dle typu cílové skupiny a typu poskytované služby: kojenecké ústavy, dětské domovy, diagnostické ústavy, dětské domovy se školou, výchovné ústavy pro mládež, psychiatrické léčebny, domovy pro seniory, domovy pro osoby se zdravotním postižením a domovy se zvláštním režimem (Matoušek, 2007). V diplomové práci se budu věnovat ústavním zařízením pro děti a mládež v resortu školství (dětské domovy) a pobytovými službami v zařízeních sociálních služeb pro seniory a lidi s mentálním postižením (domovy pro seniory a osoby se zdravotním postižením), které si v následujících podkapitolách více přiblížíme.

Kraje a krajské úřady jsou zřizovateli velké části rezidenčních zařízení sociálních služeb i školských zařízení, které také spolufinancují. Zároveň registrují poskytovatele sociálních služeb podle zákona o sociálních službách.

### **3.1 Historický exkurz uspořádání ústavních služeb**

Historie vzniku a formování kultury ústavů spadá do poválečného Československa (Matoušek, 1999). Kultura jakékoliv organizace má vztah ke konkrétnímu nastavení norem, hodnot a způsobu chování, které vymezují styl, na němž se pracovníci shodují za účelem splnění daných úkolů (Eldridge a Crombie in Armstron, 2007). Organizace ústavů té doby by se tak dala připodobnit k metafoře stroje (Havrdová, 2011). Jedná se o totálně uzavřený systém s jasnou hierarchií moci: každý pracovní úkon je předem nadefinován a

zaznamenáván, každý pracovník ví, jaké má kompetence a komu se zodpovídá za plnění příkazů. Jsou přesně vymezena pravidla a sankce směrem ke klientům, denní režim je předem organizován bez zapojení klientů. Místní komunita je od té ústavní oddělena neproniknutelnou zdí. Klient je vnímán více jako věc, kterou je potřeba obsloužit a kterou socialistická společnost ve svých řadách nechce a nepotřebuje (Matoušek, 1999, Cháb, 2004).

Toto uspořádání převládalo do konce osmdesátých let minulého století, a až po změně politického a ekonomického zřízení se začíná hovořit i potřebě změny v oblasti ústavních služeb. V literatuře se objevují pojmy jako deinstitucionalizace či transformace ústavní péče (Sekera in Matoušek, 2007, Matoušek, 1999, Cháb, 2004), jsou zaznamenány snahy o reformu systému sociální péče (Matoušek, 2007).

Nicméně až s příchodem zákona 108/ 2006 Sb. o sociálních službách se v ústavní péči ustanovuje řada změn (např. nová kategorizace služeb, standardy kvality sociálních služeb, partnerské postavení pracovníků vůči uživatelům, předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách, zakotvuje se supervize do sociálních služeb ad.) (Matoušek, 2007, MPSV, 2008). Ve školských zařízeních je přijímání supervize doporučeno pouze metodickým pokynem (MŠMT, 2009).

Důležitým mezníkem transformačních snah je Úmluva OSN o právech osob se zdravotním postižením z roku 2008, v článku č. 19 uznává právo osob se zdravotním postižením žít v běžné společnosti a právo zvolit si kde a s kým budou žít (Makovcová, 2010). Na vládní úrovni jsou tyto snahy potvrzeny schválením Koncepce podpory transformace pobytových sociálních služeb v jiné typy sociálních služeb, poskytovaných v přirozené komunitě uživatele a podporující sociální začlenění uživatele do společnosti v roce 2007 (MPSV, 2007). MPSV pak na Koncepci v roce 2009 navazuje projektem Podpory transformace sociálních služeb, jehož prostřednictvím je Koncepce naplňována (MPSV, 2009).

Celostátní koncepci transformace ústavních služeb tak vnímám jako změnu přechodu od chápání organizace jako stroje k učící a rozvíjející se organizaci (Havrdová, 2011). Ústavy jsou proto motivovány k účasti na různých projektech zaměřených na vzdělávání pracovníků a zvyšování kvality sociálních služeb. Jednotlivé Krajské úřady a neziskové organizace tak ústavům nabízejí zapojení do projektů mimo jiné financovaných Evropským sociálním fondem (realizované projekty na <http://www.esfcr.cz/>).

Od uvedení zákona do prostředí sociálních služeb uplynulo sedm let, situace v ústavech však stále není zcela uspokojivá, problémy setrvávají a ústavy se změnám brání (Motejl, 2009, kancelář Veřejného ochránce práv, 2011, Chlápková, 2012, Johnová, 2013, MPSV, 2013, 2013). Ani přijímání pravidelné supervize není v ústavních zařízeních běžnou praxí (Tošner, 2013).

Proces zvyšování kvality poskytovatelů sociálních služeb, plnění standardů i transformačních snah by měl být reflektován za pomoci supervize (Tošner, 2013). Supervizi tak chápeme, jako součást procesu transformace ústavních služeb.

Vstup supervizora do takto vymezených zařízení, tak často znamená zavádět supervizi. Situace se mnohdy týká i vzdělávacích projektů, kde je supervize jen dílčí náplní samotné realizace. Supervizor tak musí do mapování pole supervize zahrnout i historicko-lokální kontext organizace. Můžeme si představit, že supervizor při vstupu do organizace naráží na mnoho nepsaných a zažitých pravidel organizační kultury ústavu. Setkává se s pracovníky, jejichž vzdělání spadá do období minulého režimu (Matoušek, 1999), vstupuje v nejasné roli jak pro ředitele, tak i pro pracovníky. Může se setkávat s nevyčleněnými nároky na rozvíjející se organizaci, kde pod tlakem na permanentní vzdělávání organizace nezbývá čas na kvalitní reflexi pracovního procesu formou supervize (Havrdová, 2011).

### **3.2 Domovy pro osoby se zdravotním postižením**

Domovy pro osoby se zdravotním postižením poskytují dlouhodobé pobytové služby osobám s mentálním či kombinovaným postižením, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby. Služba obsahuje pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy, poskytnutí ubytování, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti, pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje za úplatu (<http://www.mpsv.cz/cs/9>, [http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108\\_2006\\_Sb.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf), [http://www.mpsv.cz/files/clanky/6196/vyhlaska\\_505\\_2006.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/6196/vyhlaska_505_2006.pdf)).

### **3.3 Domovy pro seniory**

Domovy pro seniory poskytují dlouhodobé pobytové služby seniorům, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby. Služba obsahuje pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o

vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy, poskytnutí ubytování, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, aktivizační činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje za úplatu (<http://www.mpsv.cz/cs/9>, [http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108\\_2006\\_Sb.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf), [http://www.mpsv.cz/files/clanky/6196/vyhlaska\\_505\\_2006.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/6196/vyhlaska_505_2006.pdf)).

### 3.4 Dětské domovy

Ústavní zařízení spadající pod Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, mají především v co největší míře nahradit péči rodiny a zajistit rozvoj dítěte v případě, kdy soud nařídí ústavní, ochrannou výchovu nebo rozhodne o předběžném opatření. Zákon 109/2002 Sb., o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních k účelu zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy vymezuje jednotlivé typy ústavních služeb. Zde krátce vymezíme dětské domovy a dětské domovy se školou.

**Dětský domov** pečuje o děti s ohledem na jejich individuální potřeby a zajišťuje péči dětem s nařízenou ústavní výchovou, u nichž se neprojevují závažné poruchy chování. Takovéto děti navštěvují školu, jež není součástí dětského domova. Umisťují se sem nezletilí od 3 do 18 let a nezletilé matky s dětmi.

**Dětský domov se školou** zajišťuje péči o děti s nařízenou ústavní výchovou se závažnými poruchami chování nebo duševní poruchou, která vyžaduje výchovně léčebnou péči. Dále děti s uloženou ochrannou výchovou a nezletilé matky s dětmi, které splňují některou z výše uvedených podmínek. Tyto děti nemohou být vzdělávány ve škole, která není součástí dětského domova se školou, pokud nepominuly důvody pro zařazení dítěte do školy zřízené při dětském domově. Dětský domov se školou zpravidla poskytuje péči dětem od 6 let do ukončení povinné školní docházky (<http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-c-109-2002-sb-o-vykonu-ustavni-vychovy-nebo-ochranne>).

Plnění standardů kvality sociálních služeb či koncepční záměry rozvoje školských ústavních zařízení nelze v dnešní době realizovat bez průběžného vzdělávání personálu. Jednou z možností, jak se vzdělávací projekty do organizací dostávají, jsou evropské projekty realizované externí organizací.

## 4 Evropské projekty

Tato kapitola si klade za cíl představit hlavní zdroj evropského financování sociálních programů v ČR, a to Evropské sociální fondy. V kapacitě této práce není polemizovat evropské strategie sociální politiky a jejich dopad na implementaci do lokálních sociálních programů, jak na celostátní, či komunitní úrovni. Pro hlubší přiblížení tohoto tématu odkazujeme na disertační práci Smutka (2009).

Evropský sociální fond (ESF) je jedním ze tří strukturálních fondů Evropské unie. Je klíčovým finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti.

Hlavním posláním ESF je rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. Dílčími cíli pak jsou: sociální začleňování, pomoc nezaměstnaným lidem, lidem ze znevýhodněných sociálních skupin při vstupu na trh práce, rovné příležitosti pro všechny při přístupu na trh práce, celoživotní vzdělávání, zlepšení přístupu a účasti žen na trhu práce, boj se všemi formami diskriminace a nerovnostmi souvisejícími s trhem práce ad.

Programy, které umožňují čerpání prostředků z ESF v období 2007-2013 v České republice a hlavním městě Praze jsou: OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK), OP Praha – Adaptabilita (OPPA)

Příklady podporovaných projektů jsou např.: speciální programy pro osoby se zdravotním postižením, děti, mládež etnické menšiny a další znevýhodněné skupiny obyvatel, rozvoj vzdělávacích programů včetně distančních forem vzdělávání, zvyšování kompetencí řídicích pracovníků škol a školských zařízení v oblasti řízení a personální politiky. O dotace mohou žádat jak neziskové, tak příspěvkové organizace a jejich zřizovatelé (obce, kraje). (<http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>).

## II. EMPIRICKÁ ČÁST

### 5 Úvod výzkumné části

V první kapitole empirické části vymezíme obecná východiska, přehled dostupné literatury a konkrétní zaměření řešeného tématu.

#### 5.1 Předmět výzkumu

Předmětem výzkumu je zkoumání procesu zavádění supervize jako efektivního nástroje zlepšování kvality práce v prostředí organizace ústavního typu. Specificky pak toho typu procesu, kdy supervizor vstupuje do pracovního pole již „vybrán“ skrze „vnější“ evropské projekty.

Výzkum je v souladu s teoretickou částí práce zaměřen na pojmenování možných úskalí zavádění supervize v takto atypickém kontextu (s čím vším se supervizor při vstupu do organizace ústavního typu může setkat a jak toto dané „před-vybrání“ ovlivňuje supervizní pole) a jejich vsazení do vzájemného vztahu. Předpokládanými oblastmi jsou např.: kontraktovací „víceúhelník“; dobrovolně- nedobrovolná supervize, či organizační zajištění projektu.

#### 5.2 Obecný přehled literatury se vztahem k tématu výzkumu

V současné době, kdy je supervize jako součást udržování kvality pomáhajících profesí a tím i rozvoje organizace ukotvena v zákoně (Zákon o sociálních službách 108/2006 Sb., vyhláška 505/ 2006 Sb.) a metodickém pokynu (č.j. 1599/2010-6/IPPP) se supervize stále častěji stává nedílnou součástí práce určitých profesních skupin pracujících v zařízeních ústavního typu. Nicméně povědomí mezi nimi o supervizi není zatím zcela dostačující. Liší se představy o tom, co to supervize vlastně je a jak by měla být do organizace implementována. Téma supervize je v tuzemských podmínkách stále nové a v ústavních službách si teprve hledá své místo. Patrně i z tohoto důvodu je výběr publikací v oblasti zavádění supervize do kultury organizace ústavního typu značně omezen.

Teorii supervize a možnostmi jejího zavádění do praxe se detailně věnuje Havrdová ve své publikaci *Praktická supervize* (2008), stejně tak jako dnes již klasická příručka pro supervizory i supervidované z dílny autorů Hawkinse a Shoheta *Supervize pro pomáhající*

*profese* (2004). Uvedení autoři mimo jiné zdůrazňují i význam kontextu a kultury, v nichž se supervize odehrává. Pro zavádění supervize do organizací ústavního typu vnímáme poznatky z obou těchto publikací jako významné a pro naši práci jako zásadní.

Supervizi v zařízeních ochranné a ústavní výchovy se věnuje Václava Masáková v kapitole *Supervize ve školství* (Masáková, 2008).

Přínosnou publikací, která se věnuje supervizi v pobytových sociálních službách ústavního typu je *Metodika supervize v sociálních službách v podmínkách projektu Podpora transformace sociálních služeb v letech 2011 – 2013* (Tošner, 2013). Metodika přináší výzkumná šetření na poli supervize od zapojených subjektů. Výsledky jsou pro naši práci inspirativní, ale ne zcela použitelné. Do šetření totiž byly zapojeny jen ty organizace, které jsou součástí projektu transformace ústavních služeb, a změny organizační kultury se tak u nich očekávají.

Se supervizí jako nástrojem zvyšování kvality v péči o seniory seznamuje ve své knize *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních* Malíková (2011). Většina uvedených publikací se však supervizní tematice v organizacích ústavního typu, resp. zavádění supervize do kultury organizace ústavního typu, věnuje velmi okrajově, spíše se v oddílech zaměřených na tuto oblast zabývá vysvětlením pojmu supervize a upřesněním termínů, cílů a některých metod, s nimiž se mohou pracovníci v rámci supervize setkat. V uvedených knihách jsme tedy bohužel nenašli informace, které by mohly přispět k utváření našeho výzkumného projektu.

Možnostmi zkoumání fenoménu kultury organizace v sociálních službách se v našem prostředí jako jediná věnuje Havrdová a kolektiv v knize *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu* (2011). Její popis organizační kultury v sociálních službách pomocí metafor hojně využíváme ve výzkumu i v teoretické části této práce, stejně tak využíváme tamtéž přednesenou ideu formování organizační kultury skrze sociální konstrukty.

Snad nejbliže tématu předkládané diplomové práce, tj. setkávání kultur supervize a organizace je obsah publikace Havrdové a kolektivu *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení* (2011). Popisu organizační kultury v zařízení ústavního typu skrze supervizi organizace je nejbliže sedmá kapitola autorky Radky Mrazíkové. Uvedená

publikace však nezmiňuje vnější ovlivňující podmínky implementace supervize (nebo sociálního programu) tak, jak jej ve své disertační práci uvádí Smutek (2009).

Blízkým tématům se věnují také výzkumná šetření v rámci některých závěrečných diplomových prací. Práce pocházejí z různých oblastí pomáhajících profesí a z různých fakult, např. fakult pedagogických, sociálních či humanitních. Jejich kvalita a oblast zacílení jsou různé, žádná z nich se neshoduje plně s naším tématem.

Výše zmíněná autorka Mrazíková, z jejíhož výzkumu čerpá i kniha Havrdové a kol. (2011), prezentuje ve své diplomové práci „*Supervize organizace*“ – *novodobá potřeba poskytovatelů sociálních služeb* (2012), velice zajímavá a dlouhodobě sbíraná data. Ta jsou použitelná i v našem výzkumném šetření. A to především svými výstupy, které se týkají změny v přístupu personálu ke kultuře supervize a tím i kultury samotné organizace. Možné ovlivnění supervizního prostoru evropskými projekty však autorka nezmiňuje.

Diplomovou prací, která se věnuje jak kultuře organizace, tak supervize v ústavních zařízeních předkládá Nový (2010) *Zavádění supervize v zařízení náhradní výchovy*. Výstupy výzkumné studie autora však pro téma výzkumu této práce nejsou relevantní. Další práce se věnují buď samotnému zavádění supervize, nebo popisují proces supervize v konkrétním zařízení ústavního typu: *Supervize v pomáhajících profesích* (Aubrechtová, 2012), *Supervize v dětské domově* (Tušarová, 2011), *Postoje k zavádění supervize* (Radvanová, 2010), či *Bariery a zdroje podpory pro začínající supervizoři při zavádění supervize do zařízení sociálních služeb* (Turečková, 2011). V rámci mapování a studia literatury jsme dosud nenalezli obdobně zacílený výzkum s podobným výzkumným záměrem, jakým se zabýváme my.

### 5.3 Výzkumné otázky

Pro výzkumnou část této práce jsme formulovali následující hlavní výzkumnou otázku: ***Co a jak zažívají supervizoři, kteří zavádějí supervizi do kultury zařízení ústavního typu (domovy pro seniory, domovy pro osoby se zdravotním postižením, dětské domovy). A zda je vlastní proces implementace supervize podle supervizorů ovlivněn faktem, že se supervize do organizace „dostává“ zvenčí, skrze evropský projekt realizovaný externí institucí (nezisková organizace, krajský úřad).***



Hlavní otázky jsme doplnili podotázkami, které vyjadřují konkrétní oblasti našeho výzkumného zájmu v uvedeném tématu:

- Ovlivňuje kultura organizace přijetí takto „předvybraného“ supervizora?
- Promítá se zadání supervize externí organizací do kontraktovacího procesu?
- Má „externí zadavatel“ nějaký vliv na proces supervize?
- Setkávala se potřeba organizace s potřebou organizátora projektu?
- Přinášejí dané projektové podmínky nějaká specifická úskalí pro supervizní proces?
- Jak vnímají supervizoři svoji roli v supervizní práci?
- Jaké překážky v realizaci supervize supervizoři vnímají?

Všechny uvedené otázky jsou zkoumány optikou supervizorů na základě dotazování na jejich názory a zkušenosti- nejde tedy o to, jak „věci jsou“, ale jak je supervizoři ze své pozice vnímají.

## **6 Metodologie a organizace výzkumu**

V této podkapitole budou detailně popsány metodické postupy a design naší výzkumné sondy vzhledem ke zkoumanému tématu.

### **6.1 Charakteristika výzkumné metody**

Oblast zkoumání a charakter výzkumné otázky nás motivovaly k volbě kvalitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum jako metoda pracuje s popisy a vzhledem do určitých situací při svém zkoumání konkrétního jedince, situace, události či fenoménu. Ty zkoumá v jejich přirozeném prostředí. Předností kvalitativního výzkumu je, že umožňuje hluboce zkoumat procesy v závislosti na dané situaci a zároveň může flexibilně reagovat na měnící se podmínky. Vyhledává příčinné souvislosti, a je proto užitečnou metodou při popisování málo prozkoumaných fenoménů (Hendl, 2008). Vzhledem k těmto přednostem se tedy kvalitativní zaměření výzkumu jeví jako ideální východisko. Supervizi jako fenomén by bylo také velice obtížně zkoumat pomocí kvantitativních metod. Švaříček a Šedřová uvádějí v knize *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* (2007) různé příklady témat

z praxe, která nejsou vhodná pro zkoumání pomocí kvantitativního přístupu. Také příklad našeho zaměření by se mezi ně mohl počítat. Vzhledem k různým možnostem výkladu by byla velmi těžká operacionalizace již vlastního termínu „supervize“. Zároveň lze předpokládat, že by kvantitativní metoda omezila zkoumanou realitu například již samotným definováním možných „úskalí při zavádění supervize“ (Švaříček, 2007). Hendl (2008) uvádí ve své publikaci *Kvalitativní výzkum*, že neexistuje jediný obecně uznávaný způsob, jak vymezit nebo dělat kvalitativní výzkum. Vyvinutých metod a přístupů kvalitativního výzkumu je velmi mnoho a jsou závislé na oblasti zkoumání a výzkumné tradici jednotlivých škol. Mezi oblastmi s velkou tradicí a propracovaností kvalitativních metod se řadí zejména sociologie, pedagogika a psychologie (Hendl, 2008, Švaříček, 2007, Miovský, 2010).

V sociálních vědách je mnoho výzkumných postupů, které lze do výzkumu aplikovat, a jsou zavedené. Jako příklad můžeme uvést zakotvenou teorii, etnografický výzkum, případovou studii či akční výzkum (Švaříček, 2007). Mnoho výzkumníků si ale vytváří pro účely svého šetření ad hoc vlastní výzkumný design, nepoužije tedy žádný z předem připravených balíčků, ačkoliv se jimi může nechat inspirovat (Švaříček, 2007). Přístup, který spočívá v autorském kombinování metod sběru a analytických technik, jsme také my zvolili pro naši výzkumnou sondu. Tento způsob bývá označován jako *pragmatický* (Švaříček, 2007). Nejvíce jsme ale inspirováni a pro svůj výzkum si vypůjčujeme některé prvky *zakotvené teorie* dle autorů Strausse a Corbinové (1999). Strauss a Glaser vyvinuli toto kvalitativní pojetí výzkumu, které je založené na systematických technikách a postupech analýzy, jež umožňují vytváření teorie vycházející z empirického základu. Výzkumná metodologie zakotvené teorie splňuje všechny požadavky kladené na „dobrou“ vědu: validitu, soulad mezi teorií a pozorováním, zobecnitelností, reprodukovatelností, přesností, kritičností a ověřitelností. Navíc badatelé umožňuje být kreativní a na základě porovnávání údajů z výzkumu tvořit nové otázky, následně nově chápat zkoumané jevy a vynášet tak nové teoretické výroky či hypotézy (Strauss, 1999).

## 6.2 Výzkumný soubor

Výběr výzkumného souboru byl odvozen od definovaného problému a stanovených výzkumných otázek. V souladu s kvalitativní metodologií vycházíme při stanovování vzorku z principů zakotvené teorie- následujeme pravidlo graduální konstrukce vzorku (Švaříček, 2007). Ani v našem výzkumném šetření tak vzorek nevytváříme v jediném momentě, ale v průběhu sběru a následné analýzy dat vzorek rozšiřujeme a redefinujeme (Švaříček, 2007). Vzhledem k jasnému vymezení supervizorů, kteří se zapojili do projektu jednoho krajského úřadu Management dobrovolnictví v příspěvkových organizacích v rámci zvyšování kvality sociálních služeb, financovaného z Evropského sociálního fondu prostřednictvím operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu ČR, se jednalo o metodu kompletního sběru. V průběhu analýzy dat se objevila potřeba rozšířit vzorek o další informanty (ze zažitě terminologie kvalitativního výzkumu neoznačujeme informanty tak, jak je tomu ve výzkumu kvantitativním, totiž respondenty). Metodou sněhové koule se podařilo do výzkumného šetření zapojit účastníky dalšího evropského projektu, tentokrát realizovaný neziskovou organizací, jehož jedním z cílů bylo i zavádění supervize do dětských domovů. Do projektu tak byly zahrnuti všichni dostupní a ochotní supervizoři obou projektů.

Z oslovených šesti supervizorů se do výzkumného projektu zapojili tři supervizoři. Dvě supervizořky byly zapojeny v projektu zavádění supervize pro koordinátory dobrovolníků v sociálních zařízeních a jeden supervizor v projektu zavádění supervize do dětských domovů. Na počátku výzkumného sondy byli všichni respondenti seznámeni s účelem a cíli výzkumného šetření a vyjádřili ústní souhlas s poskytnutím anonymních dat pro potřeby diplomové práce.

Všichni informanti provádějí supervizi více než šest let. Supervizní vzdělání získali v rámci České asociace streetwork, nebo na Katedře řízení a supervize Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy. Dva informanti měli přímou předchozí zkušenost ze supervize v ústavních službách. Všichni tři pracují též v přímé práci na poli sociálních a terapeutických služeb. Všichni tři informanti se k zavádění supervize dostali stejnou cestou, a to po oslovení koordinátorem projektu (v jenom případě se jednalo o pověřenou organizaci krajského úřadu, ve druhém o neziskovou organizaci). U všech informantů byl

projekt realizován v období jednoho kalendářního roku. Dva informanti působili v rámci projektu ve čtyřech institucích, třetí informant v jedné instituci.

### **6.3 Metody sběru dat**

Takto kapitola se zaměřuje na představení použitých metod pro sběr dat, které vnímáme jako relevantní ke zvolené výzkumné oblasti a výzkumnému souboru.

#### **6.3.1 Hlubkové polostrukturované rozhovory**

Hlavní použitou metodou sběru dat byly *hlubkové rozhovory*, jako nestandardizované dotazování informanta tazatelem pomocí otevřených otázek (Švaříček, 2007). Hlubkové rozhovory umožňují badateli získat vyličení živého světa informanta s respektem k interpretaci významů popisovaných jevů. Výhodou hlubkových rozhovorů je, že lze porozumět pohledů informantů, aniž by jejich pohled jakkoliv omezoval výběr položek v dotazníku. Zachycení slov v jejich přirozené podobě, jaké hlubkový rozhovor umožňuje, je dle Švaříčka (2007) principem kvalitativního výzkumu.

Hlubkové rozhovory pak byly *polostrukturované*, což znamená, že před samotným rozhovorem byl připraven okruh témat, které vycházejí z hlavní výzkumné otázky. Ke každému okruhu pak bylo zvoleno několik podotázek. Design rozhovoru měl standartní postup (úvod, vlastní rozhovor a ukončení). V úvodní fázi proběhlo představení tazatele, smyslu a účelu diplomové práce, informace o anonymitě a dotaz po souhlasu s nahrávkou a realizací rozhovoru). Otázky byly ponejvíce otevřené, úvodní, hlavní a ukončovací a byly realizovány dle pyramidového modelu Wengrafa (2001 in Švaříček, 2007). Uvedený model počítá se základní výzkumnou otázkou, která se dělí do specifických oblastí, které se následně opět dělí na již samotné tazatelské otázky.

Příklady použitých otázek:

#### **Úvodní otázky:**

- *Jaké to tam bylo?*
- *Co to bylo vlastně za supervizi?*

### **Specifické otázky neboli oblasti zájmu:**

- *Jaké byly úskalí při kontraktování supervize?.*
- *Stojí za kontraktem supervize pouze ředitel?*
- *Jaký je vliv kontraktovacího „víceúhelníku“?*
- *Čí je poptávka po supervizi?*
- *Vědí ředitelé, do čeho jdou?*
- *Jak se organizace brání supervizi?*
- *Jak se organizační kultura organizace promítá do supervizního procesu?*
- *Jak se proměňovala podoba supervize po dobu trvání projektu?*
- *Je rozpor v potřebách projektu (projektové závazky) a vlastní realizaci supervize?*
- *Setkávala se potřeba organizace s potřebou organizátora projektu?*
- *Tlačí zakázka supervize na supervizora?*

### **Tazatelské otázky:**

- *Jak vypadal tvůj vstup do organizace?*
- *Čeho sis při vstupu do organizace všimla?*
- *Jaké bylo tvé očekávání?*
- *Jaký byl tvůj nejsilnější moment?*
- *Kde se vlastně vzala poptávka po supervizi?*
- *Jak vypadalo samotné kontraktování?*
- *Jaká byla role ředitele v kontraktu?*
- *Jsi si vědom nějakých etických aspektů?*

### **Ukončovací otázka:**

- *Budeme muset pomalu končit, je ještě něco na co jsem zapomněl a měl bych se zeptat?*

V rámci šetření jsme upořádali tři hloubkové polostrukturované rozhovory. První v listopadu 2013 v délce 90 minut, druhý v prosinci téhož roku v délce 140 minut a poslední v dubnu 2014 v délce 90 minut.

### **6.3.2 Závěrečné zprávy**

Dalším zdrojem dat se pro nás staly *závěrečné zprávy supervizorů* v rámci projektu zavádění supervize do dětských domovů. Supervizoři v nich shrnovali průběh implementace supervize v daném zařízení. Jejich obsah, rozsah a míra vlastní reflexe supervizního procesu nebyl předem dán. Použití závěrečných zpráv v rámci výzkumného šetření bylo koordinátorem projektu podmíněno projeveným souhlasem zapojených supervizorů. Z důvodu nemožnosti navázání kontaktu s některými supervizory tak do našeho výzkumného šetření zahrnujeme závěrečné zprávy od tří supervizorů.

### **6.3.3 Terénní poznámky (field notes)**

Velmi efektivními pomocníky při sběru dat byly také *terénní poznámky*. Tato metoda, původně pocházející z etnografického výzkumu, se stala cenným pomocníkem při zaznamenávání nejen dějů či situací, ale především niterních pocitů, emocí a reflexí dané situace. Útržky popisu prostředí, chování a gesta účastníků, to vše jsou fenomény, které na audiozáznamu nejsou vidět a zároveň jsou cennými zdroji informací. Terénní poznámky navíc obsahují popis chování výzkumníka a jeho prožívání okamžiků při vedení rozhovorů, náhlé nápady, postřehy a reflexe (Hendl, 2008, Švaříček, 2007).

### **6.3.4 Deník výzkumníka**

*Deník výzkumníka* se pro nás stal také cenným zdrojem dat, nejenom, že obsahuje popisy situací, údaje o plánování hloubkových rozhovorů, okamžité nápady, postřehy, zpětné reflexe a úvahy o směřování výzkumu, ale také záznamy z konzultací ohledně metod, přístupů a strategií, které významně pomohly udržet design výzkumu.

## **6.4 Prostředí výzkumu**

Enviromentální faktory sehrávají v kvalitativním výzkumu významnou roli. Ve dvou případech se výzkum uskutečnil v místě bydliště informátorek. Velikým přínosem bylo zajištění neformální atmosféry a pocitu bezpečí důvěrného prostředí. V jednom případě pak bylo nevýhodou přerušování rozhovoru čtyřletým synem informantky, který vyžadoval

pozornost své matky. Třetí rozhovor se uskutečnil v prostorách poklidné kavárny, kde bylo možno vytvořit tiché zázemí, které respektoval personál vypnutím hudby. I zde se ale vyskytly rušící elementy v podobě mlýnku na kávu či telefonující zákaznice, které ztížily vlastní deskripci nahrávky.

## 6.5 Metody zpracování a analýzy dat

Jako techniku analýzy získaných dat jsme zvolili metodu *otevřeného kódování* dle Strausse a Corbinové (1999), která byla vyvinuta pro potřeby analytického přístupu kvalitativního výzkumu – zakotvené teorie. Tito autoři definují otevřené kódování jako část analýzy, která se zabývá označováním a kategorizací pojmů pomocí pečlivého studia údajů. Bez tohoto prvního a základního kroku by nemohl proběhnout zbytek analýzy, ani následná komunikace. Během otevřeného kódování jsou údaje z rozhovorů a závěrečných zpráv rozebrány na samostatné části a pečlivě prostudovány. Porovnáním jsou zjištěny podobnosti a rozdíly a jsou vsazeny do vzájemného vztahu. Také jsou kladeny otázky o jevech, které jsou údaji reprezentovány (Strauss, 1999). Ve shodě s jinými autory považují Švaříček a Šedřová (2007) metodu otevřeného kódování za velmi univerzální a efektivní způsob analýzy dat. Ve své publikaci uvedení autoři souhlasí s metaforou Konopáska, který označuje otevřené kódování za „*ekumenu kvalitativní analýzy*“ (Švaříček, 2007 s. 211, Konopásek, 2005). Po otevřeném kódování jsme kódy roztřídili do kategorií pomocí techniky *konstantní komparace*. V této technice zakotvené teorie jde o neustálé porovnávání, hledání se podobností a rozdílů, a to na všech rovinách práce s daty. „*Charmazová (2006) doporučuje začít s hledáním shod a rozdílů uvnitř jednoho datového zdroje (např. jednoho interview), pokračovat s porovnáváním různých datových zdrojů vztahených k týmž aktérům (např. dva různé rozhovory s týmž respondentem) a dále porovnávat různé datové zdroje týkající se různých aktérů. Tímto způsobem je jednak zjišťována konzistence jednotlivých případů, jednak jsou případy srovnávány mezi sebou. To vede nejen k vytvoření zárodečné typologie případů, ale také k rozpoznání podmínek, které vedou ke vzniku odlišných typů případů!*“ (Švaříček, 2007 s. 223-224).

## 6.6 Zajištění kvality designu výzkumu

V rámci provedení výzkumné sondy jsme pracovali s nástroji, které zvyšují její kvalitu. V první řadě jsme používali koncept komunikativního ověřování – velice často jsme konzultovali jednotlivé kroky výzkumu s odbornými konzultanty, jak s vedoucí diplomové práce, tak s odborníky v oblasti sociologického kvalitativního výzkumu, kteří se samotného zkoumání neúčastnili (např. Mgr. Stanislav Kunc). O provedených konzultacích jsme vedli záznamy do výzkumného deníku. Velký důraz jsme kladli na exaktní práci s daty. Audiozáznam všech rozhovorů byl pečlivě převeden do doslovné transkripce. Při transkripci byl použit program *Express Scribe Transcription Software*, jehož volně použitelná verze je ke stažení na internetových stránkách firmy NCH Software. V transkripci jednotlivých rozhovorů jsme používali tento způsob označování:

. krátká pauza v promluvě jednoho mluvčího nebo na hranici promluv

.. střední pauza v promluvě jednoho mluvčího nebo na hranici promluv (zaváhání)

? tázací intonace

! výrazně zvolací intonace

...: označení neukončené věty na konci promluvy jednoho mluvčího

--- úsek, který se nepodařilo rozluštit

\* nedořečené slovo

**hmm** přitakací responzní zvuk

**emem** nesouhlasný responzní zvuk

mmm označení souhláskových hezitačních zvuků

eee označení samohláskových hezitačních zvuků

(**se smíchem**) slovo nebo slova pronesená se smíchem

(**odmlčení**) dlouhá a výrazná pauza

() komentář k situaci

Po doslovné transkripci byla data otevřeně okódována, zredukována a posléze rekonstruována dle kategorií. Data byla anonymizována, a účastníci proto jsou v další práci



s daty uvádění pod zkratkami. Data jsou bezpečně uložena, aby nemohlo dojít k jejich zneužití. V konkrétních případech bylo na žádost informanta nahrávací zařízení vypnuto. V případě dalších dotazů jsou připravena k nahlédnutí u autorů výzkumu.

Ve výzkumném šetření bylo použito metody hloubkových polostrukturovaných rozhovorů, terénních poznámek, deníku a analýzy závěrečných zpráv z projektu, čímž byl naplněn koncept triangulace, nezbytné k validaci získaných dat a jejich následné interpretaci.

## **6.7 Etické aspekty designu výzkumu**

Autoři všech publikací zaměřených na kvalitativní výzkum se shodují v tvrzení, že k základní povinnosti každého výzkumníka zkoumajícího člověka a jeho bytí, patří využití veškerých etických principů a důsledné zvažování důsledků výzkumného počínání. Etické dimenze výzkumu pochopitelně souvisí s obecnými etickými principy. V rámci výzkumného procesu jsme důsledně sledovali tyto principy, které jsou komunikovány průběžně v různých oddílech empirické části. Po obhajobě této diplomové práce plánujeme adekvátní prezentaci výsledků výzkumu účastníkům a diskusi s nimi o proběhlém výzkumu v souladu s etickou normou výzkumu (Švaříček, 2007, Hendl, 2008, Miovský, 2010).

## **6.8 Charakteristika výzkumníka**

V závěru této kapitoly je ještě nutné osvětlit vztah mezi výzkumníkem a zkoumaným světem. Kvalitativní metody výzkumu jsou do určité míry ovlivněny osobou výzkumníka, jako klíčového prvku designu výzkumu, a jeho vztahem ke zkoumanému objektu.

S ústavy jsem se setkával jako dítě, kdy byly zcela uzavřené a vyvolávaly „tajemné představy“ o lidech, kteří v nich žijí. Později jsem v ústavech vykonával dobrovolnickou službu, aktivně se zajímal se o procesy transformace ústavní péče a v dětských domovech jsem vedl několik socio-terapeutických skupin. Nyní v několika pobytových zařízeních ústavních sociálních služeb ukončuji supervizní praxi v rámci navazujícího magisterského studia na Katedře řízení a supervize Univerzity Karlovy v Praze. Jedná se o organizace, které byly zapojeny do projektu zmiňovaného v této práci. Vlastním prožíváním jsem tudíž na tématu práce zainteresován.

Supervize je taktéž neoddelitelná součást mého profesního života. Jsem příjemcem jak individuální, tak skupinové, případové i týmové supervize v podobě, která je u nás nejběžněji aplikována (Havrdová, 2008) a zákonem č. 108/ 2006. Sb. o sociálních službách vyžadována, totiž podporou externího odborníka.

Své vzdělání a zkušenosti v individuální psychoterapii jsem využil při práci s informanty, zejména ve vytvoření bezpečného, vnímajícího a „hloubce otevřeného“ prostředí.

Ve výzkumné práci jsem proto byl ovlivněn uvedenými aspekty a prostředím, ze kterého pocházím a v němž působím (sociální a terapeutické služby). Moje hlavní prekoncepce se týkala předpokladu, že při zavádění supervize budou supervizoři zažívat negativní projevy uzavřeného a rigidního prostředí ústavních služeb, umocněné nejasným zadáním podmínek vstupu do organizace externí organizací. V rámci deníku výzkumníka a terénních poznámek jsem velmi často reflektoval svoji novou roli tazatele, zejména nutnost potlačení zažité role supervizora a terapeuta.

## **7 Analýza výsledku výzkumu**

V této kapitole budeme představovat výsledky našeho výzkumného šetření.

Témata byla vybírána a dělena do kategorií podle intenzity jevů (co bylo nejčastěji opakováno napříč informanty), tématu promluvy (vztahu k tématu výzkumu), o koho se jedná (vztah k rolím ve výzkumu), záměru aktérů (díky čemu) a intenzity sdělení (emoční projevy). Promluvy informantů jsme ponechali v autentickém znění bez jakýchkoli jazykových úprav. Vznikaly jako spontánní a aktuální výroky reagující na komunikační situaci, kterou všichni zúčastnění považovali za neformální. Jejich projev tomu proto odpovídá a obsahuje všechny prvky nepřipraveného, neoficiálního a neverejného projevu. Věty někdy působí neúplně a nedokončeně, obsahují mnoho ukazovacích a odkazovacích prostředků i vycpávkových slov. Dialogy probíhaly převážně v nespisovné formě a výraznou roli v nich hrálo i vyjadřování neverbální. S důrazem na autenticitu tedy zachováváme hovorový styl řeči, kdy jsme si se všemi informanty tykali. Přímé citace jsou psány kurzívou. Jednotlivé kódy jsou pak v textu podtrženy. V následujících kapitolách budou prezentovány zjištěné názory a vnímání zavádění supervize do organizace skrze evropské projekty z pohledu jednotlivých informantů ze získaných dat. Pro zajištění anonymity supervizorů budeme v textu jejich jména uvádět pod zkratkami: S1, S2

(supervizorky projektu zavádění dobrovolnictví do domovů pro seniory a lidi se zdravotním postižením, jehož byla supervize součástí) a S3 (supervizor projektu zavádění supervize do dětských domovů). Závěrečné zprávy supervizorů projektu zavádění supervize do dětských domovů jsou označeny zkratkami Z1, Z2, Z3. Z textu záměrně vynecháváme název kraje, okres a místo působení, názvy zadavatelů a zařízení, ve kterých supervizoři působili.

Na základě analýzy dat pomocí metody otevřeného kódování a konstantní komparace bylo stanoveno pět základních kategorií, které členíme v logickém uspořádání dle vývoje zavádění supervize do zařízení:

### **Vstup: supervizor přichází do organizace „bokem“**

Supervizoři se dostávají do zařízení skrze projekt vnější organizace. Rozdílní zadavatelé ovlivňují vlastní vstup supervizora do organizace. Podmínky a cíle projektu obsahují mnoho nejasností, supervizoři se tak dostávají do etických dilemat, které zahrnují do kontraktovacího procesu. Supervizní pole obsahuje kromě primárního i sekundárního zadavatele, kterého je nutné do-přizvat do kontraktování. Ze zavádění supervize pro jednotlivce se tak stává zavádění supervizní zkušenosti do celé organizace.

### **Místo: supervizor se setkává s organizací stroje**

Po vstupu do zařízení se supervizoři setkávají s kulturou organizace ústavního zařízení, která je odlišná od malých nevládních organizací na poli pomáhajících profesí. Supervizoři vnímají systém jako historicky zakořeněný, strnulý, místně daný a projevující se na všech organizačních složkách zařízení. Tento ovlivňuje jejich vstup v externí nemocenské roli.

### **Vlivy: supervizor pocítuje důsledky dobrovolně - nedobrovolného zapojení zařízení v projektu**

Vlastní supervizní práce je ovlivňována nedobrovolným zapojením některých zařízení v projektu. Projekt se z pohledu supervizorů neseťká s potřebami organizace a komplikuje její vlastní chod. Zapojením organizací se vytvářejí „umělá místa“ pouze pro potřeby plnění projektu. Organizace dle supervizorů neplánují s dobrovolníky pracovat a není na jejich vstup připravena. Supervizoři pracují s „nesmyslným zacílením“ a rekonstruují obsah supervize mimo rámec projektu, dle reflektovaných individuálních potřeb pracovníků.

## **Proces: supervizor reflektuje překážky v realizaci supervize**

V rámci supervizní práce v zařízeních supervizoři podávají zprávy o překážkách v samotné realizaci. Jsou pojímány daností organizační kultury a zapojením organizace do projektu. Referovány jsou překážky neznalosti supervizní práce, smyslu supervize, limitů projektu, vlivu místní komunity a rozdílné motivace k čerpání supervize ze strany vedení i zaměstnanců.

## **Role: supervizor vnímá svoje role jako mentorské až kontrolní**

Supervizor se v tomto poli, kdy přichází do uzavřeného prostředí, které není poznamenáno supervizí a skrze vnější projekt, vnímá vytahován ze své obvyklé role. Cítí se být mocenskou osobou- prodloužená ruka kraje, mentorem, facilitátorem změny v ústavu i dobrým sousedem. Tyto role reflektuje a pracuje s nimi.

Tato témata v dalším textu podrobně, jedno po druhém rozpracováváme v souvislostech dalších podtémat.

### **7.1 Vstup: supervizor přichází do organizace „bokem“**

Toto téma je shodné všem supervizorům. Jedná se o situaci, kdy supervizoři primárně nepřicházejí do organizace z potřeby vedení, ale skrze zapojení organizace do vzdělávacího projektu. Supervize tak je jen dílním cílem samotné realizace projektu, který koordinovala externí organizace. Supervizor 1 a 2 přicházejí do kontaktu se zadavatelem z kraje (zavádění dobrovolnictví) až v momentě telefonického oslovení.

*S2: „já sem se objevila tak že koordinátorka mně zavolala že dělaj výběrový řízení na supervizory jako vzdělávání zvláště pro ředitele pro vedoucí pro lidi v přímý péči a potom že tam je eště extra jako odvětví zavádění dobrovolnictví ke kterému maj ty metodický schůzky a supervizi“*

Tento „boční“ vstup do neznámého zařízení a pracovního kontextu vyvolával jisté fantazie o realizovatelnosti projektu.

*S1: „ten vstup byl vlastně docela zajímavěj ani ne tak jako že člověk vstupuje do ústavu ale vstupuje jako do kontextu nějaký spolupráce která primárně je nastavená a vlastně by se ani nemusela spustit protože vlastně nemá smysl pro toho člověka protože neví co mu supervize může přinést a do toho nedostává žádný relevantní informace ani podporu neví*

*co má dělat a proč teda má bejt supervidovanej při zavádění dobrovolnictví takže ten vstup sem tam vstupovala s pocitem co z toho bude“*

Oproti tomu Supervizor 3 vstupuje do supervizního procesu již předpřipraveným polem navázaného vztahu s pracovníky, které mu usnadňují práci.

*S3: „tam to začínalo vlastně kurzama takže my sme se s těma lidma znali už byl jako navázaněj dobře ten jako vztah jakoby tam s těma pracovníkama oni díky tomu že měli nějakou ochutnávku jako na těch kurzech tak hmm k tomu přistupovali jako velmi dobře s nima nebyl žádněj jako odpor velkej o jako“*

Zapojené zařízení nejsou v pozici, kdy by si mohly vybírat supervizora dle vlastních potřeb a přání. Zadavatel jim v prvním případě supervizory přidělil, nebyla tak možnost zajistit si supervizora, který by odpovídal přáním a požadavkům supervizantů. Tento fakt ovlivňuje předporozumění poli supervize. V druhém případě, supervize v dětském domově, byla situace volnějši. Organizace měla možnost výběru supervizora dle seznamu, v našem případě se vedení rozhodlo pro supervizora, se kterým měla již osobní zkušenost.

*S2: „že jakoby je pro mě nějak zvláštní ten vstup že mě někdo někam přidělí někomu aniž by si ten někdo mohl vybrat“*

*S3: „no to oni měli v tom projektu nějakěj list nějakějch lidí nabízených ale to vedení chtělo mně“*

*S3: „ta supervize by byla tak nebo tak .. nebo tak se aspoň to zařízení tvářilo myslim že po tom momentě kdy by se vyrojila možnost těch peněz tak nevím jestli by jako si neobjednali někoho jinýho kdyby se měli rozhodovat mezi tím jestli nedostanou peníze a objednej si mě za jejcih prachy nebo jestli si objednej někoho jinýho za peníze projektu tak nevím jak by se rozhodli“*

Vlastní zadání zakázky organizací kraje působilo na supervizory manipulativně. Vlastní nabídka provádění jak supervize, tak konzultace u jednoho a samého pracovníka (koordinátora dobrovolníků) byla vnímána tlakově. Stavěla tak supervizory do etických dilemat křížení rolí ještě před vstupem do organizace. Pro koordinátorku kraje by ale slučování těchto dvou rolí znamenalo usnadnění vlastního vedení projektu.

*S2: „ona dávala vybrat jestli člověk chce dělat oboje tak to bylo pro mě první chvíle kdy sem jako začínala mapovat a kontraktovat vlastně jsem vysvětlovala tý koo\* protože ona*

*vlastně trošku jakoby na to tlačila že bylo pro ni organizačně jako nezdálo ona to pojmenovávala že je to pro ni jednodušší když tam bude jezdit jeden člověk a bude to dělat všechno naráz (supervizi i metodickou podporu)“*

*S2: „a já sem jí říkala že to vnímám jako konflikt zájmů a že nedovedu ty polohy úplně oddělit natož u jednoho člověka“*

*S1: „což já jsem nevzala tu roli protože mmm .. se snažím bejt vopatrná na to jak mmm .. na to slejvání těch rolí protože si myslím že to není úplně snadný prostě si to dělám tak abych se v tom vyznala“*

Neosobní kontakt se zadavatelem- koordinátorkou projektu, kdy se podmínky kontraktu vyjednávají telefonicky, či mailem ztěžuje vlastní kontraktovací proces. Supervizoři se tak v zařízení nemohou domlouvat na konkrétních cílech za účasti všech zainteresovaných stran.

*S2: „no není to neznámý že zadavatel supervize když teď to personifikuju do té koordinátorky pro ten kraj že jako vůbec o supervizi nic neví nechápe ten nástroj jako s tím se potkávám při kontraktování ale je tam ten rozdíl že tam ten člověk fyzicky sedí ten ředitel třeba nebo vedoucí služeb jo že má nějaký jiný představy co by to mělo dělat nebo chce ty lidi nějak aby si ovlivňoval přes supervizi nebo něco jo ale sedí tam a můžeš to neustále dokomunikovat a tady to bylo divný že tam přišlo zadání a nešlo jako . mohli jsme se tam vymezit na místě bez toho zadavatele“*

Koordinátorka také při mapování supervizního procesu ze strany supervizorů zmiňuje dobrovolné zapojení zařízení do celého proejktu, včetně vzdělávání, zavádění dobrovolníků, supervize koordinátorů a metodické podpory.

*S2: „a bylo mi řečený jako že to že ty lidi do toho chtějí jít a potom jsem zjišťovala něco jinýho“*

Supervizoři 1 a 2 si již v procesu kontraktování se zadavatelem uvědomují možný střet zájmů, když zjišťují, že zadavatelem supervize i zřizovatelem zařízení je ta samá instituce.

*S2: „další konflikt zájmů sem za sebe vnímala a to že vlastně tu supervizi platí jakoby kraj z projektu a zároveň je zřizovatelem organizací a platí ty lidi“*

Do kontraktovacího procesu dále vstupuje nejasnost ohledně zadavatele. Supervizoři si nejsou jisti, zda cíle a obsah supervize přichází od zadavatele (kraje) nebo v tomto procesu hraje roli i ředitel. Zakázka sice přicházela z externí organizace, ale nebyla nikterak konzultována s vedením organizace. Vedení se zdálo být pouze zprostředkovatelem nařízení, které přichází se shora.

S1: „no další věc je ještě ... která s tím souvisela a na kterou teda já jsem trošku mmm . jsem jí podcenila ze začátku je že prostě . že jo supervize standartní prostě je vo o nějakym supervizním trojuhleníku o zadavateli ktorej je jaksi představitelem tý organizace vo tom kdo je supervidovanej a ať už je to tým nebo jednotlivec a o tom supervizorovi ... a tady vlastně to bylo vyvolený takže ten zadavatel (je) ten kraj respektive . eště organizace která to dělala pro kraj a vlastně už to přes ty ředitele nešlo přes ty ředitele šlo jenom to nařízení že se musej do toho projektu zapojit“

S2: „jo a nebylo mi jasný jestli vlastně zadavatelem tý supervize je kraj a je to čtyřstrannej kontrakt ještě s vedením toho ústavu a nebo jestli zadavatelem jsou ředitelé“

Supervizor 3 vnímá situaci odlišně: „já sem s tím neměl problém sem trošku jako myslím že s (tím zadavatelem) tak jako vyklíčkoval sem se prostě tím sem si hlídal ten svůj kontrakt s tím zařízením a tamto se bral jako nutný zlo a moc sem se tím nezajímal“. Zadavatele tak vnímá jen jako nutné zlo pro realizaci supervize a jako poskytovatele peněz: „(zadavatel) no to byla dojná kráva“. Zároveň se s vedením i zadavatelskou organizací osobně zná z předchozích aktivit, kdy bylo přítomno vedení v ochutnávce supervize.

S3: „to ... voni jako vidí že to dělá něco dobrýho to je zase dobrý jako ty kurzy že viděli prostě že ty lidi se tam bavěj a viděli že ty týmy jsou jako nakoplý

S3: „voni jako tam byli to vedení na některých (kurzech)“

S3: „a já si myslím že oni jako věděli vo co jako jde jako byla tam nějaká důvěra čili věděli že třeba tam něco zazní a my s tím nenakládáme nijak blbě jo no zakázkově jsme dělali ty kurzy pro (zadavatele) jako dodavatelé (podíleli se na napsání vzdělávací části projektu)“.

Zakázka tedy přichází zvenčí a u zadání kraje není jasné, zda reflektuje potřeby zařízení či pracovníků, zadavatel byl totiž mimo dosah a vliv pracovníků.

S2: „no to tam byla věc navíc to mapovat a zjistit co a jak a kdo co chce a proč to chce ... ale tam bylo dopředu ještě daná jako zakázka nějaké kterou nedali ty lidi který tam seděli většinou se stává že tam sedí lidi a chtějí něco jinýho nebo maj jinou představu než třeba ten zadavatel ředitel nebo vedoucí a tady bylo ještě to další že tam šlo ještě tadyto zadání seshora!“

Supervizoři 1 a 2 se tak potkávají v situaci, kdy je jasné formální zadání z kraje (supervize koordinátorů dobrovolníků v daném projektu) ale není nikterak vymezen obsah kontraktované supervize.

S1: „ já sem ... si to jako se snažila nakontraktovat s tím koordinátorem z toho prováděcího institutu ale tam to nebyl zas až takovej problém protože vlastně jí do toho obsahu nic nebylo z hlediska toho projektu kdyby to měla napsaný v projektu tak by do toho potřebovala vidět ale tam prostě to bylo nechanej že nepotřebuje žádný zprávy z toho jenom potřebuje ty technický věci ty formální“

Supervizor 3 se s nejasným zadavatelem nesešel, refletoval nestandardnost situace vícestranného kontratu, ale neřešil ji. Stejně jako zbývající supervizoři měl volné ruce, kdy po něm nikdo nechtěl ani formální výstupy

S3: „to bylo takový složitější kontrakt že jo nemáš že jo kontrakt jen se zařízením a pak je tam smlouva s tím projektem . ale já to nějak nic neřešil s nikým nějak myslim že nějaký výstupy nikdo moc nechtěl“

Oproti tomu supervizorky 1 a 2 v projektu zavádění dobrovolnictví popisují nutnost tzv. dvojího kontraktování v momentě, kdy už začali pracovat se supervizanty v organizaci.

S1: „takže prvně jsme se museli vymezit vůči tomu prvnímu zadání než jsme došli do toho co je normálně když kontraktuješ“

Přizvaly tak do kontraktování ředitele, jako dalšího zadavatele. Supervizní trojuhelník zadavatel – supervizor- supervizant se tak po reflexi nově vzniklé potřeby rozšířil o



ředitele na „čtyř-úhelník“. Ředitel v tomto vztahu vystupuje spíš z pozice pseudo-zadavatele či umožňovatele supervize v organizaci.

S1: „*takže já jsem se uklidnila že jsem si vykontraktovala jak mi do toho může nemůže koukat a tak dál začala jsem dělat s těma lidma a až po nějaký době mi došlo že prostě nemůžu dělat s lidma když prostě o tom mmm když prostě nejsme nakontraktovaný s tím zařízením že jo*“

S1: „*měla jsem pocit že jsem si vykontraktovala zadavatele a vlastně jsem v tu chvíli byla slepá k tomu že vstupuju do zařízení který má svýho ředitele a kterej samozřejmě přesto že není formální zadavatel tak ho do toho procesu musím zatáhnout*“

S1: „*jako voni vlastně ředitelé zadavatelé nebyli protože pro ně to bylo spíš něco co jsou schopni akceptovat že se tam bude dít než že by to bylo něco co jako patří k tomu co opravdu chtějí podporovat oni maj x jinech věcí který je pálej víc*“

Další nejasnosti při kontraktování supervize vyplývaly z organizační nepřipravenosti podmínek implementace projektu do organizace. Supervizorky se setkávaly s prostředím, ve kterém dosud neexistovala pozice supervizanta, pro kterou měla být supervize určena.

S1: „*no pak sem . na co sem jakoby narazila ... spíš na limity ze strany toho jako projektu tak jak to bylo zařízený než jako na straně těch .. mmm . jako ústavu*“

S2: „*mmm tudíž prostě to mapování ... jako končilo na tom že nebylo jasný jako jaký má kompetence protože to bylo tejdén předtím zvolený tady Máňa to bude dělat jo*“

S2: „*já sem většinou jako .. většinou jakoby mě někdo zavolal a byl to buď ten koordinátor dobrovolníků nebo nějaká jejich vedoucí jako služeb a nebo ředitel ředitelka že teda maj v projektu tohle a že dostali na mě kontakt takže jsem se snažila po telefonu se vyznat kdo jsou a pro koho tu super\* a jestli tam vůbec maj supervizi a zjišťovala jsem něco že vlastně první jako že je to v tom projektu daný jako doborvo\* koordinátorů dobrovolníků a že je to pro ně tam všude na těch čtyřech místech kde sem byla ta pozice do tý doby neexistovala*“

Nastala tak situace, kdy v organizaci neexistuje pozice supervizanta (koordinátora dobrovolníků) a zařízení nemají zkušenosti se supervizí. Místo dílčí supervize jednoho

koordinátora v rámci projektu, byly supervizorky vystaveny potřebě zavádět zkušenost supervize do celé organizace.

S1: „*ono to vlastně vzhledem k tomu jak ty (se smíchem) zařízení jsou promořený supervizi respektive nejsou promořený supervizi tak zároveň to bylo i zavádění supervize v těch zařízeních*“

## **7.2 Místo: supervizor se setkává s organizací stroje**

V předchozí kapitole jsme uvedli, na co vše supervizor narážel v procesu mapování a kontraktování supervize v rámci daných podmínek zadavatelů externích projektu. V této kapitole naopak představíme výsledky našeho bádání, které se vztahují k setkání supervizora s organizační kulturou. Chronologicky popisujeme, jak supervizor poznává a vnímá organizační kulturu daného zařízení. Začínáme od zjevné úrovně s jejími artefakty, přes nepsaná pravidla řízení a jednání pracovníků k hodnotám- tomu, co a jak pracovníci z pohledu supervizorů, v organizaci prožívají.

Prostředí neutěšenosti při svém vstupu do zapojeného zařízení projektu zavádění dobrovolnictví popisuje s emotivním zabarvením supervizorka 2: „*potom ... sem vnímala to prostředí jo že jakoby znám desítky neziskovek kam jezdím jak tam mají nástěnky podobně a takový jo a že v něčem je to trošičku podobný a tady najednou to bylo prostě jako . kafkův zámek sem tam přijela prostě v těch šílených vedrech v teple a tam sem si všimla že najednou klienti sou na těch vozejcích přivázaný a to bylo takový teplo že ty kamenný zdi se tak potily že čůrky vody tekly vevnitř prostě po těch zdech na podlahu a oni přivazovali klienty k vozejkům aby nemohli vstát protože se jim tam lámaly ruce nohy*“

Organizace ústavního typu se dle projevů supervizorů vyznačují určitou rigidností ke změnám, složitostí vedení i vzpomínáním na doby, kdy ve společnosti nebyla poptávka po transformaci ústavních služeb.

S3: „*mi přijde takový zatuhlý a neděje se tam to co by se mělo dít a myslím si že by si spoustu věcí mohli tu práci jako ulehčit*“

S3: „nevím jako je to jako takový nehybný zatuhlý prostě jako nedynamický prostě jako není tam myslím si že je to prostředí ve kterém jakákoliv změna je velmi těžce realizovatelná a to nejenom z organizačního hlediska myslím si že to vedení v těchto letech zařízeních má strašně těžkou práci protože stojí proti něčemuco je hodně jako zažranýho“

S3: „hmm skuhraj na starý časy kdy jako ještě bylo vše po hromadě mohly pít kafe dětičky je poslouchaly“

Taktéž se objevují popisy rozdílů v zařízeních, které se zapojují do transformačních aktivit a těch, které odolávají změnám v nezměněné podobě po řadu let.

S2: „jo jo u těch dvou to bylo jako evidentní že už jsou docela daleko že už nějaký roky ty nové služby dělaj nebo nějak to organizujou maj různý úrovně podle stupně postižení nebo schopností toho klienta a dva byly takový jako ty původní ústavy kde jako . se začínalo třeba teprv s ošetrovatelskýma nebo individuálníma plánama a byly to velký pokoje prostě plný lidí nebyly ty alternativa služeb bylo to co známe jakoby (když se řekne ústav)... a to co to znamenalo pro mě od dětství jak jsem to zažívala od toho totáče“

Patrný rozdíl v používání moci v řízení organizací mezi malými nestátními organizacemi a ústavním zařízením reflektuje Supervizorka 2:

S2: „a potom hodně byly pro mě při tom mapování silný zážitky jako když sem měla pocit že se hodně v těch pozicích ředitelů potkávám s nějakou jako tou klasickou mocí toho co moc neznám z neziskovek toho jako autoritativního šéfa kterej vede nějakou hierarchizovanou prostě systém“

Poznatky supervizorů v setkání s organizační kulturou se shodují na odtrženosti pracovníků od řízení organizace. Pracovníci nevědí, jakým způsobem funguje organizace.

S2: „tak ty lidi vůbec nevěděj jako o supervizi nevěděj vůbec maximálně ten ředitel nebo vedoucí má představu jako o tom že sou nějaký i jak dotuje ten kraj jako že sou úplně oddělený od toho řízení jo“

Pracovníci se ve své práci nesetkávají se ne-mocenskou rolí. Externí role je tak spojována s jasným zadáváním předpisů a postupů jejich uvedení do praxe.

S2: „jsou zvyklí že přijede metodik z kraje ten jim řekne směrnice čtyřicet tři jo něco zavádíme takhle od nového roku přidáte tři lůžka a začnete brát ještě tyhle klienty jo že jako externí ne-mocenská role která má primárně podporovat bylo pro ně sci-fi sem měla dojem“

S rigiditou a nepropojeností vedení s pracovníky se dle supervizorů pojí i aplikace změn. Změny, které přicházejí se standardy kvality sociálních služeb, jsou do organizace implementovány zvnějšku mechanicky, kdy nezohledňují specifické potřeby daného zařízení.

S2: „v tý supervizi jsme zjišťovali že to není o standardech ale o tom o tý mechanický aplikaci jejich že vlastně můžeš tam mejt (umývat) tohohle klienta a nesměj ho přivázat nebo nesměj mu omezit pohyb protože eště nemaj status zvláštního režimu jo a von zároveň ohrožuje sebe“

Zmechanizované přejímání metodických nařízení se vyznačují určitou pragmaticností, bez dostatečného zaměření na celostní přístup ke klientům.

S2: „že jim přijdou tvrdý nároky na nějaký postupy si představuju jo a oni jako zjišťuju že je to časově mnohem náročnější než to co dělali doted' že je to prudí ale jakoby vod začátku je tam prvně jako ty postupy a tvrdý věci jako není tam ta informace ste pro nás důležití a celý i to jak se tváříte i to co cejtíte jo že i oni sou jako zmechanizovaný“

S2: „jako že je tam nějaká pragmaticnost a to že jako děláš tu práci s lidma s celou osobností s celou bytostí že je důležitý co cejtíš a myslíš jako kdyby tam nemělo dostatečnou hodnotu jo? protože důležitý je to co děláš rukama a jestli dodržíš postup“

Kultura zařízení se tak dle supervizorů vyznačuje pracovním prostředím s jasnou strukturou pracovních úkonů a mechanickou aplikací metodických nařízení. Je to prostředí, kde se nehledí na vlastní potřeby pracovníků či jejich pracovní komfort.

S2: „zároveň je to něco co co tam leze že ty lidi jakoby minimálně maj ošetřený svoje vlastní potřeby jako že by měli půl hodinu na oběd ve čtvrt hodinový pauze ty nejzákladnější věci nějaký komfort pracovní jo ... že tohle sem měla pocit jako že je někde prioritá mínus

*sto jejich vlastní komfort že vůbec na to maj právo chtít nárokovat nebo pro sebe si zařizovat“*

S možnostmi nárokovat si zvyšování standardu pracovního prostředí je zmiňován i fakt, že v organizaci není zvykem „mít pro sebe místo, kde se můžeme v klidu setkat“. Potřeba místa, kde se dá zastavit bez rušení, nebyla reflektována, je to historická danost. Absence uzavřené místosti, kde se dá v klidu pracovat a permanentní vyrušování klienty, kolegy, telefony, je tak vnímáno jako běžná součást organizační kultury, její znak.

S1: „*co je jako zajímavý že je docela složitý v těch zařízeních jako najít jednu místost kde si člověk může sednout a pracovat . s tím supervizantem . že je prostě na to nejsou zařízeny aby měli vlastně jako uzavřenou místnost kde se dá pracovat že sedí třeba v kanclu ve víc lidech že jo takže na to jsem narážela jako na technickou obtíž že jsme hledali vlastně místo kde se potkat“*

S1: „*mmm historicky se tam nic takovýho nedělo že jo“*

S2: „*oni sou zvyklí z těch sesteren a takový že permanentně tam řve tenhle klient tenhle tam se připlazí a něco někdo buší jo takže pravidelně byly ty prostory jakoby neošetřený zvedaly se služební telefony přiběhla tam najednou účetní nebo sociální pracovnice někdo kdo v tý supervizi nebyl a jako hele pojd' potřebuju s tebou mluvit ... ale jako já to teda určitě si myslím že je to o kultuře ale úplně sem nevnímala že by to byl nějaký zásadní nerespekt vůči supervizi nebo mně že spíš je to prostě normální že je potřeba“*

Určitou odevzdanost k projevům permanentního vyrušování a její akceptace jako kulturního rysu popisuje Supervizorka 2 když zmiňuje slova zaměstnanců: „*holt tady máme tenhle prostor a klienti prostě tady hučej celej den tak budou hučet taky“*

Supervizoři se často setkávali se zatížením pracovníků organizačními povinnostmi i emočním zatížením v práci s klienty.

S3: „*oni sou hrozně ty vychovatelé sou strašně emočně zatížený téma dětma že ty děcka maj hrozný probléma fak se chovaj nestandardně že jo někdy dost agresivně a voni jako nemaj voni jich maj jako vosum na tý skupině a sou tam sami většinu práce jim zabere to aby uvařili a nakoupila uklidili a s téma dětma že jo naučili si s téma dětma a vohlídali*

*všechno možný a nějaký něco jako že by se s nima jako bavili jo tak už tak jako nemaj moc prostor“*

V tomto přeplněném prostředí tak není místo na ocenění běžné práce, jako by nebyla viděna. V centru pozornosti vedení je tak kontrola těch povinností, které se vztahují k administrativním úkonům.

*S3: „sou jako vděčný za jakýkoliv informace jsem čekal třeba větší odpor a že oni nejsou moc jako chválený . jako kdyby měli pocit že ta práce co dělaj není vidět jo . a a jsou jako fakt vděčný jsou jako nedocenený strašně“*

*S3: a předmětem ty kontroly není ta práce samotná ale takový věci jako čisto jestli jsou napsané papíry jestli jsou splněny plány ... lehce vyplísnitelný záležitosti častý je to plísnění a ty vychovatelé sou pak nasraný že se na ně snáší nějaká jen kritika a maj pocit že ta práce jako každodenně ta těžká rutinní tak ta že není vidět že za to je nikdo nepochválí nebo jen tak cíleně nejsou prsotě na to nějaký ty nemaj na to nástroje no“*

Prostředí ústavních organizací se v pohledu supervizorů vyznačuje marností. Kulturou tak prostupuje fenomén ztráty naděje ke změně.

*S2: „oproti těm polím co znám tak jako hodně často nějaká beznaděj nebo něco věci nejdou změnit . my sme to zkoušeli někomu říkat nebo tak hodně to že nemá smysl chtít něco jinak nebo o něčem vůbec mluvit diskutovat protože se stejně nic nezmění tak to tam bylo o hodně silnější než sem zažívala v těch jinejch místech kam sem jezdila“*

*S3: „ale vlastně říkaj že se dostanou k tomu že to nemá cenu řešit jako nic jakože vlastně většina supervizí začíná tím že se vybere případ a když se zeptáš co o tom kdo myslí tak oni řeknou to nemá cenu a dostanou se k tomu jak je to všechno špatný zbytečný“*

Určitou bezmoc tak zažívají všichni zaměstnanci napříč celým systémem v různých podobách.

*S3: „no tak jako ty šéfové jsou taky bezmocný čekaj na to kolik jim připutuje peněz který jsou rok od roku kratší a maj pocit že nedosáhnou do těch skupin pořádně že ty vychovatelé nedělat to co by měli vychovatelé jsou bezmocný protože jim tam připutujou děcka což často se děje neplánovaně že je přeskupěj ty skupiny různě přeházej lidi“*

Zkušenost s externí ne-mocenskou podporou supervize, která by s výše zmíněným prožíváním pracovala, tak byla v organizaci buď nedostatečná, špatná, ale nejčastěji žádná.

S2: „a nikde v žádném tom zařízení nebyla že by to že to zažili občas ve škole nebo že tam měli nějaký konflikt a přijeli jednorázově nebo na dvě sezení někdo jako dělat supervizi mediaci nevím co přesně měli takovýdle zkušenosti a já sem se s tím opakovaně setkávala“

S1: „v jednom případě byla zkušenost špatná protože supervizorka která pracovala s týmem byla kamarádkou paní ředitelky a nějak se prostě stalo že se občas nějaký informace prosákly“

Supervizor 3 popisuje změnu konstruktů k použitelnosti supervize skrze pozitivní zkušenost: „neni to nic co by v tej práci považovali za nutný . to když jako ochutnali tak zjistili že by se tímhle zúsobem dalo pracovat“

S3: „si myslím že i díky tomu že to zažili na tom kurzu je to napadlože by to mohli mít že oni předtím vůbec nepřemýšleli o tom že by nějakou supervizi jako mělo jo to neni nic co by nějak bylo zažitý v tý oblasti jako mít supervizi v tej sociální práci už je to jasný s tím počítaj ale tady prostě ne ty pedagogy to nenapadne“

Pozice externího člověka- dobrovolníka, byla v kultuře organizace v pohledu Supervizorky 1 vnímána s rozpaky. Nevědělo se, co se od něj může čekat, jak na něj budou zaměstnanci reagovat, zda nebude penetrovat bezpečí uzavřeného systému jako cizorodý prvek. Pro zaměstnance bylo též obtížné pochopit motivaci člověka, který přichází pracovat zadarmo.

S2: „todle bylo jedno z témat který se opakovalo ve všech těch čtyřech místech jako že ty lidi se obávali toho že jako myslíme si že nikoho neseženem a když no tak ty mu daj ted! ty ho buďto sežerou ty lidi v tý přímý péči v těch službách budou na něj zlý jako nebo ho zahltěj prací dostane ty nejtěžší klienty a di s nima ven něco nebo budou mít pocit že jim čumí pod ruce byly tam hodně jako paranoidní představy že ty lidi vtom provozu jako to vlastně nechtěj aby se jim tam někdo motal že je jako nějaký nějaká jako půda nedůvěry jako v ten ...:(projekt)“

S2: „proč by někdo chtěl zadarmo kurnik něco dělat? to tam je od začátku pořád (smích) takže to tam bylo mezi řádky téma úplně na všech těch čtyřech místech“

Ústavní zařízení se obvykle nacházejí na okraji malé obce ve větší historické budově. V místní komunitě má ústav své nezastupitelné místo, neboť je v okolí mnohdy jediným větším zaměstnavatelem. O vlivu umístění ústavu a místní kultury na organizační kulturu velice intenzivně mluví Supervizorka 2. Chápe místní komunitu jako součást kultury organizace:

*„devadesát pět procent obyvatel tady všichni pracovali na od kuchařek jejich manželé prostě správce nebo opravář kotelník jejich dcery jako ošetřovatelky zdravotní sestry takže tam byly vazby rodinný přátelský sousedský jo a to to mě třeba to jsem zjistila až na místě a bylo pro mě to důležitý zjištění že ... mají prioritní úplně jiný typ vazby než je ta profesní“*

S3: *„většinou pochází z té místní obce nebo dojíždějí z blízkého okolí si nemůžou dovolit dojíždět bůh ví jak z daleka na to nemají plat“*

V organizaci tak nacházíme jednak vazby z místní komunity, ale i projevy vlivu mocenského uspořádání komunity, které jsou v zařízení implicitně přítomny.

S2: *„dvě třetiny ústavu klientů a zaměstnanců se bojí uklízečky protože je to sestra starosty .. jo taky porušuje všechno dokonce to bylo až jako poškozování pro mě jo protože klienti se báli vyjít z pokojů kdy třeba ta uklízečka uklízela jako chodbu že jako oni otevřeli dveře a ona zařvala koukej zalízt!! jo a takhle tam jako vládla pevnou rukou“*

### **7.3 Vlivy: supervizor pocítuje důsledky dobrovolně - nedobrovolného zapojení zařízení v projektu**

V této kapitole se zaměříme na představený výsledek našeho zkoumání, které se vztahují k dopadům zapojení organizace do projektu zavádění dobrovolnictví, a to v několika úrovních: podmínky projektu, organizace, pracovníci a samotný supervizní proces.

Obě supervizorky vnímaly všech osm zařízení jako nepřipravené pro zavádění dobrovolnictví. Dobrovolníci se v organizaci vyskytovali, ale jen příležitostně. Zařízení měly zavádět dobrovolnictví tam, kde nebyly informace ani adekvátní podmínky pro vstup.

S1 *„v jednom vlastně to dobrovolnictví nebylo vůbec ve druhém tam . v nějaká míře ale spíš nějaký ty formy těch jako hromadnejch akcí kdy tam někdo přijde pomoci jo“*



S1: „no vzhledem k tomu že se nic moc jako nedělo prostě ty lidi byli vhozený do vody měli dělat zavádění dobrovolnictví neměli k tomu žádný informace tak to bylo ve fázi jako . virtuální přípravy nebylo nic“

Organizace dokonce neplánovaly zahrnout dobrovolnictví jako součást práce s klienty a o dobrovolníky tudíž nestály.

S2: *dobře takže jste zvolili koordinátora dobrovolníků a chci se zeptat chcete pracovat s dobrovolníkama? jakou kapacitu ten člověk na to má aby to tady zaved a hledali je tak oni mi většinou odpověděli že vůbec to v plánu nemaj ty dobrovolníky hledat a pracovat s tím že to neuměj nevěřej tomu“*

Ač dobrovolnictví dle slov supervizorů zařízení nevěří a nemají v plánu je zavádět, zapojily se do čerpání projektu, na jehož konci měli být v organizaci fungující dobrovolníci.

S1: „ty zařízení vlastně byly nucený spolupracovat protože ta podpora byla ze --- kraje a nejmenovanýho a tedy zřizovatelem těchletěch zařízeních takže vlastně to byla taková jako dobrovolně nedobrovolná akce kdy dostaly nařizeno že tohleto maj dělat bylo to dobrovolně nedobrovolný“

S2: „tam mě odpovídali že to vůbec nemaj v plánu nemaj na to kapacitu nevěřej tomu jo?“

S1: „nebylo dobrovolný a bylo to jako dvojitě nedobrovolný ty zařízení do toho vstupovaly nedobrovolně a většinou ty koordinátoři v tom byli nedobrovolně“

S1: „tak to ti nikdo neřekne jo ale zřizovatel je kraj tak jako neřekneš zřizovateli že to neuděláš protože potřebuješ aby s tebou kooperoval i na jinech věcech a nepotřebuješ aby ti tam posílal kontrolu“

Zapojení do projektu tak bylo dobrovolně – nedobrovolné. Bylo třeba projevit motivaci zadavateli, který je současně i zřizovatel a na fungování organizace má zásadní vliv.

S2: „že normálně když ten menežer si říká tak pošlu tohodle na výcvik tohodle na vzdělávání tak si to spočítá že jo pošlu tyhle dva lidi a jiný pošlu až jinej rok aby zajistil provoz a tady to bylo prostě dete do toho protože je to od zadavatele a nebo nejdete to myslim že mohli odmítnout ale zároveň chápu jako že když je to vzdělávání vod zadavatele že je důležitý projevit motivaci a jít tam že je tam vlastně to skrytý jako je to náš

*chleboďárce radči mu pudem na ruku nebo měla jsem pocit že to tam čtu slyším od nich takže do toho šli i když třeba tu kapacitu na to necejtili“*

Zařzení se tak do plnění projektových závazků zapojily, i když pro vlastní realizaci implementace dobrovolnictví nebyla v organizaci volná kapacita.

*S1: „ ten pracovník byl postavenej do tý role že dostal teda nařizeno že se musí účastnit toho projektu a musel jednou až dvakrát měsíčně na celej den na školení měl by čerpat třicet hodin supervize měl by čerpat ještě víc hodin těch metodik těch bylo čtyřicet nebo šedesát dokonce a navíc samozřejmě by měl dělat to dobrovolnictví ovšem to všechno měl ke svý normální pracovní náplni takže jako vono v zásadě nebylo vo co stát“*

*S1: „ty lidi maj svojí práce dost maj náplně na plnou pracovní dobu a k tomu dostali že maj bejt koordinátorama dobrovolníků absolvovat školení metodiku supervizi a ještě to zavádět to je docela velkej objem měsíčně“*

Plnění závazků projektu, který se do organizace dostal „neplánovanou cestou“, tak narušovalo plynulost chodu běžného provozu.

*S2: „takže ty lidi byli přetížený jo protože měl zároveň vodjel jim ředitel dvě vedoucí a někdo z přímý péče jo že to bylo v podobnejch termínech a často a oni najednou v těch službách v tom udržení prostě toho běžnýho provozu měli strašný problémy jo že to bylo pro ně organizačně komplikovaný*

Projekt, do kterého se zapojilo 23 subjektů, nezohledňoval individuální potřeby organizací. Poskytnuté vzdělávání se míjelo účinkem k cíli projektu- zavedení dobrovolnictví. Referují o tom obě supervizorky u všech zařzeních.

*S1: „kdy přišli (z kraje) my tady vám podpoříme dobrovolnictví ale není to něco co aktuálně teda ten ústav řeší že prostě protože že jo jedou většinou že jo v takovim tom pomalejšim způsobem že jo (se smíchem) takže nějaký strategický plánování nebo něco tam nedělaj spíš prostě jedou standartně dějou třeba pod tlakem žejo ministerstva sociální práce dle těch vyhlášek se tam dějou nějaký změny ve smyslu individuálních plánů a takovejhle věci ale rozhodně. nejsou. mmm jo jako není to něco co by byla prioritá v pro tyhle zařzení v tuhleto chvíli“*

*S2: „že říkali že jako z toho školení nemaj informace relevantní který můžou použít a že tykonzultace jim nějak nefungujou“*

S1: „*potom co ten projekt co v tom projektu bylo poskytnutý vzdělávání který moc. nebyly schopný využít pro to co měli dělat jako věci který asi byly zajímavý ale prostě nebyly o zavádění dobrovolnictví*“

Supervizorky se taktéž setkávaly s tím, že organizace nerozuměly smyslu projektu. Projekt jim přišel jako americkéj nesmysl- zavádět program do nepřipraveného prostředí, kde nebude fungovat, o který není zájem, ale je nutné se zapojit.

S2: „*neměli vůbec zavedenou supervizi byli přetížený tím vzděláváním a nerozuměli vůbec proč někdo chce toho koordinátora dobrovolníků ... tadle část na kterou navazovala ta supervize byla pro ně nějak jako americkéj nesmysl třeba jo nebo něco co funguje jenom ve městě jo nebo co jo že tomu jako vůbec nerozuměli a že nerozuměli proč to tam je tý logice protože prostě v tom vzdělávání se bavili úplně vo jinech věcech*“

S1: „*no no ale prostě musej se účastnit a pro ty pracovníky to bylo teda poměrně nevděčný protože měli jako hromadu svý práce a eště teda měli jako spoustu času věnovat těmhle aktivitám dalším který eště ne všechny z nich byly smysluplný pro ně že jo protože to vzdělávání vůbec se prostě nevztahovalo k tomu konkrétnímu zavádění těch dobrovolníků tam byly etický témata a syndrom vyhoření jako no tak dobrý jako ale . oni potřebovali vědět koho mám voslovit jak to mám udělat na co si mám dát pozor prostě a mít toho metodika kterej jim to krok po kroku pomoh*“

Organizace neznají obsah projektových závazků. V polovině délky projektu se podmínky dovídají a začínají dělat kroky k jejich naplnění.

S1: „*ten projekt začal pozdě takže na to supervidování bylo málo času mmm ty lidi většinou nebo mmm procházeli školením který se nevztahovalo k zavádění dobrovolnictví bylo spíš tak obecně sociálně právní bych řekla takže vlastně nedostávali jako vzdělání který by nebo prostě podklady nebo informace který by jim v tom pomáhaly za další součástí měla bejt intenzivní metodická podpora která ani v jednom z těch zařízeních neprobíhala*“

S2: „*a ještě tam bylo jako časovej mmm kix že vlastně když šli do toho projektu kývli na něj tak mmm tohle jim úplně unikalo ve třech z těch čtyřech případů až během prostě půl roku vzdělávání zjistili že to že tam bude to dobrovolnictví znamená zvolit koordinátora dobrovolníků a že budou mít ještě další aktivity původně jak kdyby skoro vo tom nevěděli nebo to přeslechli nebo to málo zdůraznil ten kraj nebo nevim*“

Po půl roce, kdy projekt běží, se uměle vytváří pozice koordinátora dobrovolníků, který je zároveň supervizantem. Místo je vytvořeno pro projekt, koordinátory jsou často jmenováni nevhodní pracovníci. Nově vzniklé místo tak nemá svoje ukotvení v organizační struktuře a neví se, co je jeho náplní.

S2: „byla vytvořena přímo (se smíchem) jenom aby mohli čerpat tudle nebo mohli být v celém tom vzdělávacím projektu tak museli čerpat všechno tohle takže prostě našli člověka co bylo nejmenší zlo nebo kdo to jen tak na sebe napsal a byl najednou koordinátor neexistujících dobrovolníků a nemělo to žádnou kulturu a zasazení do organizační struktury byl to prostě výkřik jo“

S1: „ten koordinátor hmm že jo že ten projekt ovlivnil to že koordinátorem byl někdo jmenovanej“

S1: „že to byla třeba pani účetní a vůbec ne jako sociálka třeba nebo.. mmm ženská která by měla tyhle věci na starosti takže prostě to byl někde třeba zrovna se měnilo vedení takže to prostě dostala účetní na krk jako bylo to mmm dost prostě individuální nebo specifický pro to každý zařízení jak si to udělalo nemělo to žádné jednotnej klíč“

V procesu zavádění supervize do organizace obě supervizorky reflektují moment, kdy není koho supervidovat. Organizace je zapojena do projektu, čerpá vzdělávání, ale koordinátor je zvolen jen „na oko“. Případně je zvolen nevhodně či organizace vůbec neplánuje dobrovolnictví zavádět. Supervizorky se tak vracejí ke kontraktování jak s vedením, tak se zadavatelem z kraje. Domlouvají změnu obsahu kontraktu tak, aby více reagovala na potřeby zaměstnanců. Mění se pozice koordinátorů. Jinde se mění supervizní zaměření a ze supervize koordinátorů dobrovolníků se stává „neoficiálně dovolená“ supervize vedení a týmu.

S2: „došlo k tomu že vů\* že ten člověk je úplně špatně zvolený že nemá na to žádný kompetence nemá prostředky je ve službách ve směnném provozu umí úplně něco jiného tak tam došlo že to pak místo řadového zaměstnance dostala taková jako metodička služeb“

S2: „nebo jsme došli k tomu že vlastně je by pro ně bylo mnohem zajímavější dát ochutnat supervizi jako těm zaměstnancům že vlastně jí chtějí několik let ale nemaj na to peníze a že jakoby posílat jednoho člověka na nějakou supervizi to je fakt jenom kvůli tomu projektu takže já sem zaujmula stanovisko a volala jsem koordinátorce (projektu) a narovinu jsme se dohodli že já budu kontraktovat realný jejich potřeby a že jí stačí když prostě ten uměle zvolenej koordinátor napodepisuje prezenčky ty sem měla prostě třeba těch deset supervizí s nim ale mi budeme dělat úplně něco jinýho“

S1 „jsme se domluvili že když je tam ta možnost naplnit těch třicet hodin myslim že v jednom zařízení jsme naplnili úplně těch třicet v jednom jsme naplnili prostě ne všechože si to prostě předplatěj že vlastně v tý spolupráci budeme pokračovat bylo to hmm samozřejmě domluvený s těma ředitelem který prostě o tom vědeji a souhlasej s tím a stejně tak s tou koordinátorkou“

S2: „ne že by nemělo smysl pracovat s jedním člověkem ze systému to jo ale jakoby on by pak donekonečna narážel na nesmyslnost těch úkolů co má v rámci toho že má to dělat protože celý to pole je nepřipravený jo“

#### **7.4 Proces: supervizor reflektuje překážky v realizaci supervize**

V předchozí kapitole jsme popsali, jak vnímali supervizoři možný dopad zadání projektu externí organizací kraje do organizace. V této kapitole se zaměříme na subjektivní zhodnocení překážek v realizaci supervize. Bude se jednat jak o překážky vnější (kultury organizace, komunita), tak vnitřní (osobní přednastavení supervizorů).

Supervizoři projektu zavádění dobrovolnictví referují jako náročné a ztěžující nejasného zadavatele a nejasné zadání předmětu supervize. Obě zmiňují potřebu co nejdříve přizvat ředitele do kontraktování.

S1: „pak bych rozhodně vždycky jako udělala tu schůzku rovnou s tím ředitelem“

Supervize se zaměřuje na zmatky v projektu, nikoliv na dobrovolníky. Celý proces zahájení supervize se tím prodlužuje

S1: „člověk jakoby rozkřejevá zaprvý že jo sem se snažila . mmm s těma lidma když jsme se potkali tak jako reflektovat tyhle ty obtíže který jsou na jejich straně abysme o tom abysme

*je mohli prostě otevřeně jako o nich mluvit a koukat se na ně jako do jaky míry jsou to obtíže který jako. fakt komplikujou tu supervizi a nebo jsou to obtíže o kterých teda víme ale můžeme najít nějaký způsob jak supervizi zavádět“*

V organizaci chybí zkušenost supervize a je náročné supervizantům předat, co vlastně supervize je.

S2: *„že sem teda ještě často se vracela i třeba na pátý šestý supervizi přišlo ale my stejně nechápeš co sem máme nosit o čem ta supervize je“*

S3: *„člověk je musí naučit nejdřív jako co to je zakázka žejo že si jako můžou říct voni jsou dost zmatený ze začátku jo musí se hodně vysvětlovat říkat jak to bude se dělat“*

S3: *„že to může mít těžký ten supervizor v tom že se za tu dobu toho moc nestihne jako za to jedno setkání ale za ten třídní kurz už jako jo že ta pozitivní zkušenost jako prvotní je vyšší“*

Objevují se obavy či nedůvěra ze supervizního nástroje (co by se mohlo rozkrýt).

S1: *„třeba tam třeba kde to vůbec nešlo tak tam to prostě naráželo ale si myslím osobnostně u té pani že ona mi vysvětlovala že ona supervizi nepotřebuje že ona je příznivkyně alternativní medicíny a že to jako supervizi nepotřebuje a byla taková (se smíchem) osobnostně si myslím že mmm byla jako taková velmi manipulující a zároveň jako vlastně jako hodně ustrašená úzkostná jako z toho co by to mohlo přinést“*

S3: *„v celé pedagogické oblasti jo určitá jako předpostranost nedá se říct přímo nedůvěra ale pedagogové mají dost strach a nedůvěru!“*

V supervizním procesu je pro supervizanty náročné přejít z uvolněné atmosféry k tématům.

S3: *„někdo řekne že má nějaký téma ale že vo něm nebude mluvit,“*

S3: *„nebo mluví obecně jako když se jako zeptáš jestli se to týká nějaký konkrétní věci tak z toho jako vycouvaj“*

S2: *„že je hrozně těžký ty věci tematizovat že se nějak uvolní atmosféra je tam nějaký bazální bezpečí tak lidi začnou povídat na tom začátku jak se mají co se jim stalo za poslední měsíc v práci a takový ale jakmile prostě se zeptám je něco z toho co říkáte slyším teda tohle tohle tohle je něco z toho téma který jako chcete sdílet tak je jako obrovský odmítnutí že je jako problém to tematizovat“*

Supervizanti nepřinášejí do případové supervize klientská témata.

S2: „někde kde maj jako kde je to ústav kde sou tam klienti i lidi sou tam třeba deset dvacet let že ty klienti nejsou téma že ty máš dělat případovou supervizi a ty klienti sami nejsou téma protože my je známe jak svý boty všechno víme“

„Když chceš mluvit, musíš nahlas. Když mluvíš, musíš dlouho.“ Pro supervizorku bylo obtížné supervizanty zastavit a umožnit jim naslouchat, jako kdyby to nebylo zvykem.

v jiných službách nerespekt od jednotlivců, nedodržování pravidel

S2: „že tady zažívám mnohem častěji jako jo? to to mocensko něco že jako je tam důležitý mluvit buď hodně dlouho nebo hodně nahlas jako“

S2: „ty chvílky kde sem nabízela jako zpětnou vazbu nebo reflexi procesu kdy se tam třeba lidi dohadovali překřikovali já sem se na něco opakovaně zeptala a opakovaně stejně to odešlo jinam to téma ... tak jakoby vůbec nepadalo na úrodnou půdu jak kdyby jo jak kdyby to bylo zbytečný a nebo to nešlo slyšet jak kdyby pro ty ... lidi nešlo jako se zastavit a zamyslet že bylo důležitý jako ty věci říkat a překřikovat se a jet a jet a všechno vyslovit jak kdyby bylo hodně potřeba abreagovat dostat to ven“

Absence nerušeného prostoru narušuje supervizní proces a bere sílu.

S2: „tohle je něco co sem měla pocit že tam slyším a že pro mě bylo hrozně těžký znova to připomínat a vyžadovat a hledat s nima a uspůsobit to a hledat v tom zámečku místo kam každých deset minut nezaklepe klient vysvětlovat řediteli že nemůže tam přiběhnout a chtít jednu pani protože něco jo?“

V dětském domově je náročné najít společný čas pro realizaci supervizního setkání.

S3: „no pro ně je vlastně cokoli těžký zorganizovat protože maj ten provoz furt jak maj složený ty děcka tak jako dopoledne než je vyexpedujou do školy tak maj čas zase některý to maj potom že musí to dělat ve svym volnu ale oni maj nepřímý hodiny prostě jo“

Přátelské a rodinné vazby v místní komunitě limitují supervizní práci a jsou prioritnější než důvěrná reflexe pracovního procesu.

S2: „že jedna z věcí proč pro mě ta supervize nefungovala bylo že to bylo vlastně do určitý míry supervize komunity protože ty ústavy byly přeně říkáš malej zámeček ve vsi tam se

*vůbec nedá jako věci pojmenovávat a vodkryvat způsobem jako na tom profesním poli a že ty lidi pak jdou každé domů žejo že oni pak jdou domů spolu vyměňují si vajíčka dokonce spolu bydej nebo jo no no a je to pro ně prioritní a je to logický ta profesní role je sice jako dostanou výplatu za to jako žijou ale osobně ty vazby ty sou chromý z té komunity jsou pro ně důležitější a je to logický a jasný než to že taky vedle sebe přebalují nějakýho klienta“*

A v tomto prostředí vzájemného propojení soukromých a profesních vztahů se nejde vyznat.

*S2: „podle mě tam nepatří supervize když jsou tam jako soukromý vztahy nebo já toho nejsem schopna ale myslím si že prostě když máš jako reflektovat vztahově postojově hodnotový věci jak se odrážej a najednou ti tam to samý vztahově hodnotově jako jede to soukromý tak to je pole v kterým se přece prakticky nejde vyznat jako“*

Implementace pozitivní zkušenosti supervize jako přátelského, pozitivního a stále profesionálního prostředí se nedaří. Buď se zůstává v čistě formálním odstupu, nebo ve velice familiárním sdílení.

*S2: „to že sou v tomhle systému to že sou zvyklí že přicházejí jenom ty úředníci starostové poslanci se tam podívat ale ne někdo kdo jim nabízí prostor pro ně no nevím co v tom všechno je ale že vlastně to primární co sem se potkávala zůstaňme v tom formálním“*

*S2: „kterej jako těžko popisuju.. jo a v tu chvíli já sem byla v křeči protože sem měla pocit že nepracuju jo a teď sem jako bojovala s tím že já mám ten blběj pocit jako že neplním úkol a zároveň že mám pocit že jakoby úkolem zavádění supervize je naučit že to může být přátelské bezpečné příjemné prostor ale zároveň pracovní a to nešlo a buď to rovnou sklouzlo do toho úplně sousedského sdílení kdo jak pečje vánoščku“*

*S2: „že to bylo takový ambivalentní nebo protipólný že jako u vajíček a podprsenek můžeme být za ženský ale pak jsme si sedly do těch křesel a nastoupil ten pokerface“*

Supervizorky se ptají po smyslu, který zavádění supervize do organizace skrze projekt na jeden rok. „Zažít si smysl a zkušenost supervize, ale nemít možnost v supervizi pokračovat“



S2: „já nevím co je za cíle v tom projektu jestli zavést dobrovolnictví což si myslím že je ale jestli taky ochutnat supervizi a já sem to tam jako cíl měla a kontraktovala sem ho s těma a říkali si o něj hodně ne kraj ale ředitelé my to chceme aby ty lidi pochopili o čem to je ale jako nějak sem zapoměla při tom kontraktování říct k čemu to pochopení je když mně zároveň říkáte že na to neseženete peníze a nebude to pokračovat“

S2: „proč máme ukazovat existují mandarinky a necháme vám je ochutnat když pak ty lidi radši na to zapomenou než aby se trápili vzpomínáním na chuť mandarinek“

Pro supervizorku je limit jednoho roku, kdy vedení neplánuje v supervizi pokračovat, omezující. Vnímá hořkost, kterou si s sebou nese realizace ohraničené ochutnávky supervizní práce.

S2: „ale určitě sem jako tam minimálně jednou dvakrát pocejtila kolikrát to teda bude jo ale pro mě to hrálo velkou roli jako že je to projekt na rok nebo na počet sezení že tam vlastně nemám možnost rozvoje jo jako zjistila jsem že je to něco co mě samotnou jako v tý kreativité v tý loajalitě k tomu úkolu nebo prostě v tom nasazení hodně ovlivňuje že sem musela jako si zvědomovat to že je to stejně důležitý jako práce jinde což je jako vo mně primárně samozřejmě že sem trošku vzadu jako občas měla vztek že je to takový nějaký plivnutí

Kontrakt supervize daný na jeden rok, bez prostředků organizace na pokračování, supervizorka zpětně hodnotí jako významný faktor, který by ovlivnil její nynější vstup do projektu. Takto daná supervize je jen výkřikem do tmy.

S2: „když jako no jo jako že prostě zavádíš tu supervizi pak jako někteří lidi přijdou na to že je to fajn a pak to končí kdy mě to od začátku vadilo že je třeba něco do čeho bych si znova velice rozmyslela jestli bych šla kdyby to bylo takhle ohraničený ve chvíli kdy tam je dlouhodobá supervize a oni mají v plánu v ní pokračovat a třeba jenom rok z toho zaplatí nějaký projekt to něco úplně jinýho že jo ale kdy je to jako zavádění a oni to nemají v rozpočtu a je to pro ně jako výkřik jo“

Oproti tomu Supervizor 3 po skončení projektu v organizaci dále superviduje, i když naráží na stejné limity rozpočtu organizace jako Supervizorka 2.

S3: „takže jako třeba konkrétně tohle zařízení mně se tam dělá dobře do teď tam vlastně jsem a jakoby to funguje ale nejezdím tam tak často protože oni nemají peníze“

Poslední překážkou v realizaci supervize, kterou v této kapitole uvádíme, jsou pochybnosti supervizora v použitelnosti supervizního nástroje v takto přednastavených podmínkách.

S2: „že vlastně to docela jako tak kultura s kterou sem se potkala pro mě znova atakovala nakolik tomu nástroji věřím a pro koho je.. jo že se mně vracely jako pochybnosti který sem měla pocity jako že mám na ně jako už odpověď no protože jako že když se na to podivaš zvenku tak je jasný pro mě nějak obecně že by supervizi ty lidi měli čerpat ne jakoby z nějakýho etickýho a profesního důvodu ale zároveň prostě realita říká jako není to tam moc použitelný a ty lidi mají potřeby a silný ale není to.. adekvátní nástroj anebo de ten nástroj až tak přizpůsobit? Jo na to nějak“

S2: „no že mě to jako vracelo jestli já sem dost přizpůsobivá v tý roli jo že jako když opomenu ten nástroj že jakoby mmm už nemám tu omnipotenci že supervize je jako pro všechny tak se to spíš vracelo ke mně jestli já se umím dostatečně přizpůsobit jo? .. no prostě jako sem si říkala a ty lidi mně to vraceli jako otázku nějakýho smyslu a pragmatičnosti co je něco co mně opravdu pomáhá“

## **7.5 Role: supervizor vnímá svoje role jako mentorské až kontrolní**

V předposlední kapitole jsme referovali výsledky výzkumného šetření, které se vztahovaly k překážkám, které v průběhu supervizní práce v projektu supervizoři subjektivně prožívali. V poslední kapitole se budeme věnovat supervizorům a jejich rolím v supervizní práci. Opět jsou výstupy popisem introspekce zainteresovaných supervizorů. Jedná se o role, které v supervizi reflektovaně aplikovali, či do kterých byli „vytahováni“ ze své obvyklé supervizní role. Kapitulu lze rozdělit na tři oblasti, a to role přicházející z projektu, role skrze očekávání supervizantů a tzv. vnitřní role supervizora reflektující danost konkrétního supervizního pole.

Nutnost plnění projektových závazků a vliv zadavatele na zavedení dobrovolnictví do organizace supervizory vsazoval do role facilitátora předepsané změny. Supervizoři se často ocitali v situacích, kdy v organizaci metodická podpora konzultantů nefungovala a byli tak „tlačeni“ do suplování konzultační role (konzultant měl v projektu facilitovat zavádění dobrovolnictví.

S1: „hmm! . tlačení k tomu aby se to posunulo směrem k tomu cíli nějakýmu (zavedení dobrovolnictví) jako supervize není facilitace ale vzhledem k tomu jak to vypadalo to aranžmá celý tak vlastně bych řekla že s nadsázkou si tak člověk mohl i připadat jako“

S1: „jako facilitátor ty změny vůbec protože ta by sama nepřišla vzhledem k tomu jak to bylo nastavený..

Supervizor jako expert, který má návod na fungování je název další role, kterou tentokrát od supervizorů očekávali supervizanti. Supervizor by měl být zkušený, znalý, měl by mít po ruce postupy a návody na řešení předkládaných problémů, které nejlépe rovnou vyřeší.

S2: „no oni já si myslím že bud' že jako tam často čekali experta prostě jako společný hledání sdílení jako to to faskt nečekali no“

S3: „ ne oni často oni často by chtěli po tobě abys něco jako jim rozšíp (důležité- vnímání role supervizora) jako přednesou nějaký dilema nebo něco a ty bys to měl jestli to je dobře nebo špatně“

S3: „oni chtěj často takový řekněte nám jak to máme udělat aby se něco stalo jo jako a ted'ka když vlezeš do tý pasti a řekneš jim něco tak voni řeknou to už jsme zkoušelito taky nefunguje tak jako odhazujou“

S2: „ jak tam byla ta potřeba toho experta tak že něco na co si mám pocit že už moc nenarážím že maj pocit jako že sem moc mladá nebo nezkušená nebo něco tak sem měla pocit že tohle tam víc vystupovalo protože. sem tam vlastně nepotkávala stejně starý lidi vůbec a v těch neziskových potkávám a potkávám mladší a nepotkávám se tam tady s tím postojem jako chceme experta tolik“

V supervizním procesu se nedařilo dostat k fázi supervizní práce, která umožňuje bezpečné zpomalení, vzájemný repekt a naslouchání. Supervizoři tak byli nuceni setrvávat ve fázi, kdy se jejich role zužovala na hlídače a kontrolora nedávno postavených hranic.

S2: „vlastně mě to nutilo v tý roli jako tam dostávat jako mnohem víc toho policajta kontrolora hraničáře jo hlídajícího než člověka kterej se může soustředit na to jako jak vnímám to co říkaj nabídnu jim svůj pohled nabídnu jim náhled nebo položim nějakou otázku tak dalo mnohem víc práce jenom ten základní rámec hraničit a držet ty pravidla“

S2: „musela jsem víc než v těch neziskových mám pocit hlídat ten kontrakt třeba ty jednoduchá věci jako pravidla a přenos informací a tak že měli tendenci to vnímat i jako mediální prostor achá tak teď sme na to narazili tak přizvem tu vedoucí nebo zavoláme ředitele a pozvem ho sem a budem s nim tady o tom mluvit jo a nemohla byste mu to říct vy?“

Supervizor jako školitel, který přiváží obsahy setkání supervidovaným, je další implicitní role přicházející od supervizantů. Supervizor v ní určuje témata setkání a má předdefinované výstupy, ke kterým se na konci supervize společnou cestou dojde.

S2: „a vlastně brali to jako ne že ty přijedeš jako supervizor a můžeš jim pomoci vyznat se v tom a reflektovat ale že jim to vlastně jim to ukážeš jak to mají dělat že čekali úplně něco jiného že to celý bylo vzdělávací jo a oni tam nebyli jako že mají obsahy který potřebují reflektovat pojmenovávat nahlížet ale jako že ty seš ten kdo jim ty obsahy přiveze“

S2: „no bylo hrozně těžký jako zůstat v té reflektující pojmenovací roli a nebýt ten ten chytřejší mentor nějaký jako ten pan učitel nebo jo hrozně to do toho sklouzávalo jo“

S3: „no jasně no skrytá zakázkaale jako zas často mi to tahá k tomu abych jakobych je jako školil“

S2: „no a kultury ale že tady mi přišlo že vlastně po mně chtějí víc jako že bych si připravila prostě jako přinášela tam nějakou formu jako interaktivní jako vzdělávání že si budeme hrát s nějakýma námětama pracovat ve skupinkách pak si zformulovat výstupy jo že to by bylo to nejpatříčnější tam jo a to je třeba chvíle kdy jako si myslím že to není úplně vo supervizi“

Supervizor, který se do organizace dostává z města, přes projekt kraje, nic se o něm neví a najednou se objeví, je vnímán jako prodloužená ruka či kontrola kraje.

S2: „že sem měla pocit a myslím že se to jako potvrdilo v jednom maximálně dvou případech že sem měla pocit že ty lidi nebudou mít důvěru že sem vod toho kraje byla sem jim přidělená“

Potřeba supervizora umět být v supervizní roli i dobrosrdečnou sousedkou, která by více „spolubyla“ s kulturou místní komunity v organizaci a byla tak pro supervizi čitelnější.

S2: „no a potom jako ani ne v tom jako expertovi ale v tom spíš sdílení že sem jako měla pocit jako že eee .. kdybych dovedla bejt jako mmm dobrosrdečnou sousedkou tak že by to bylo něco co je mnohem víc srozumitelnější a i víc platnější možná a nevěděla sem jestli to můžu jo a to je něco o čem sem si s čím sem si chodila na supervizi supervize kdy sem si uvědomila to komunitní tam tak nakolik já můžu prostě jako že já tam mám někde vnitřní příkaz že na tý supervizi se musí pracovat ne že to musí bejt nepříjemný velký to ne jako ale můj úkol a to hlavní je jako že to musím rámovat do toho pracovního rámce a hlídat tam ten prospěch toho klienta připomínat ho a tohle je něco co mě tam těžko šlo že kdybych víc jako byla u toho jako spolubytí víc“

Potřeba supervizora nejprve vyjít ze své přinášené kultury supervize naproti kultuře supervizantů, vstoupit do ní, chvíli pobýt, a až poté pozvat supervizanty na návštěvu do kultury supervize, která se stane společnou, je název nízkoprahové role v supervizi.

S2: „že když sme u tý kultury že já na jednu stranu věřim že v nějakým jemným motivovaným způsobem a ne tak jako že to tam plácneš ale že vlastně potřebuješ aby ty lidi se přizpůsobili kultuře supervize nebo aby byli ochotný přijmout na ten prostě na tu bublinu těch pár hodin měsíčně tohle je nějaký mezanin prostě něco jo a tak že tohle mě víc říkalo v rámci tý bubliny já musím jako vyhrěznout k nim a tím je jako víc pozvu do toho mezaninu“

S2: „pro mě je to víc terapeutický nebo něco nebo jít prvně jako za tím klientem a potom na to si udělat vlastní meziprostor náš no no mě teď napadla něco jako nízkoprahová supervize“

S2: „protože prvně ty musíš abys přizval do tý kultury kterou jim nabízíš protože jinak seš stánkař se zbožím který jde mimo jejich potřeby“

## 8 Diskuze

Ve výzkumném šetření jsme se zabývaly prožíváním supervizorů, kteří zavádějí supervizi do kultury ústavního zařízení. Zajímalo nás, zda je vlastní proces implementace supervize podle supervizorů ovlivněn faktem, že se supervize „dostává“ do organizace zvenčí, skrze evropský projekt externí organizace. Provedený výzkum přinesl řadu poznatků, které mohou obohatit pojetí supervizních snah v ústavních zařízeních, v rámci projektů realizovaných vnější institucí. V následujícím textu budeme interpretovat analyzovaná data.

Supervize se v takto pojatém prostředí nedostává do zařízení z reflektované vnitřní potřeby organizace. Zavedení supervize je umělým cílem organizace, která projekt realizuje. Příchod supervizora do organizace je tak ovlivněn předporozuměním konkrétního projektu o potřebách ústavních zařízení.

Významnou roli v tomto procesu zastává zadavatel, jeho způsob koordinace projektu a formální podmínky pro vlastní realizaci. Je-li zadavatelem menší nezisková organizace z prostředí sociálních služeb, která má přímou individuální zkušenost práce s klienty ústavních zařízení a je-li kontakt supervizora se zadavatelem osobní (tváří v tvář), dá se očekávat snadnější domluva supervizora o podmínkách vlastního vstupu. Neosobní kontakt velké zprostředkovatelské organizace, kdy je zadavatelem koordinátor, který nezná prostředí ústavních zařízení a nejasné zadání podmínek plnění projektu vyvolává v supervizorech řadu otázek.

Již od počátku je supervizor zatížen nejasným zadavatelem, tlakem zadavatele do křížení rolí a způsobem, jak je jako supervizor přidělen do zařízení, která nemá možnost volby. Tento postup, kdy si organizace supervizora nevybírá, ale je jí přidělen, má negativní dopad na supervizní práci, což zmiňuje i Towler (in Havrová 2011 s. 35). Supervizor dostává informace o dobrovolném zapojení zúčastněných zařízení do projektu. Takovýto vstup je značně nevyjasněný a obsahuje mnoho fantazií o projektu. Vstupní představa se tak odlišuje od reality a na vlastní supervizní proces zpětně dopadá.

Nejasnost v zadavateli supervize komplikuje supervizorům proces kontraktování. Je nutné vytvořit kontraktovací „víceúhelník“ do kterého je přizván ředitel jako pseudozadavatel, ale spíše jako vlivná osoba v zařízení, která „umožňuje“ či „schvaluje“ supervizi v

organizaci. To potvrzuje i Havrdová, když říká: „*Vliv organizace na (nejen) supervizi je dán hodnotami, postoji a jednáním významných osob v organizaci, které lze pojmenovat jako organizační kulturu Pro realizaci dobré supervize je nutné tento fakt akceptovat, reflektovat jej a pracovat s ním.*“ (Havrdová, 2011 s. 35). Dopad nezohlednění této potřeby již při vstupu supervizorů do projektu a „přivání“ ředitele do kontraktu až po několika nefunkčních setkáních s pracovníky přispěl k prodloužení začátku supervizní práce, kdy se čas věnoval nutnému vyjasnění zmatků a nikoliv cíli projektu.

Supervizoři tak přicházejí do supervizního pole, které není zadáním projektu nikterak připravené. Zadavatel, ani vedení nemají konkrétní představu o supervizi. Supervizoři, vedení, ani zaměstnanci neznají obsah projektových závazků a není koho supervidovat. Toto pracovní vakuum působí úzkostně na supervizanty. Ti nevědí, koho mají očekávat, co se bude dít. Externího supervizora tak vnímají dle sociálního konstruktů jediné vnější role, kterou znají, totiž kontrolora či metodika z kraje. Tento jev zkreslení očekávání skrze nejasné povědomí o supervizi u zadavatelů potvrzuje i Brigid Proctorová (1997). Třetí supervizor vstupoval se supervizi již do předpřipraveného pole, kdy se se supervizanty i vedením předem znal z lektorování. Supervizantům i vedení se tak naskytla pozitivní zkušenost ochutnávky supervizní práce, čímž se znovu-vytvářela kultura supervize a odstranila se nejasná a zkreslená očekávání od supervizora. Toto sociálně-konstruktivistické pojetí změny před-nastavení zmiňuje i Šmídová (2011). Jeho vstup do supervize tak byl bezproblémový, a dokazuje tak naše předchozí tvrzení.

Kultura ústavních zařízení v projektu, dle vnímání supervizorů, vykazuje jasné projevy byrokratické organizace či metafory organizační kultury jako stroje (Havrdová, 2011). Ve výpovědích supervizorů se k pojmu organizační kultura objevují pojmy jako odolnost vůči změnám, strnulost, mechaničnost úkonů pracovníků, mocenské řízení organizace a řízení odtržené od pracovníků. Kultura takovéto organizace se na supervizní práci projevuje v několika aspektech. Z výzkumu vyplynulo, že pracovníci zažívají pocity nedocení, marnosti, obav, bezmoci a ztráty naděje. Tento jev popisuje i Towler (in Havrdová, 2011) Supervizor tak ve vztahu k supervidovaným musí v tomto momentě zpracovat jejich strach, či odpor, jak uvádí Driscoll (2007, s. 80).

Na kvalitu supervizního procesu měly negativní vliv podmínky prostředí a přeplněný čas supervizantů. V zařízeních se obtížně hledaly místnosti, kde by neustále nevyrušovali klienti, zvonění telefonů či kolegové. V kultuře organizace bylo běžné, že pokud se

aktuálně něco potřebuje, bude se to řešit tady a teď i když zrovna probíhá supervize. Tato danost, že klidné a nerušené místo, se v organizaci „nenosí“, je historicky podmíněna nikdy v nich neprobíhalo nic, co by vyžadovalo zastavení, nerušenost a klid na soustředění. Tento postoj může ukazovat na to, jak ústavní zařízení vnímají hodnotu supervize. Nutnost nerušeného prostředí a klidného času v „nenabitém“ programu pro kvalitu výsledného procesu supervize zmiňují i Page a Wosket (2002) .

Ukazuje se, že historické situování ústavů do malých obcí a jejich setrvání v nich až do současnosti mělo vliv na integraci kultury místní komunity do kultury organizace. V místech, ve kterých ústavy stojí a kde je často vysoká nezaměstnanost, je zařízení důležitým zaměstnavatelem vysokého počtu obyvatel dané obce. Do organizační kultury se tak dostávají mimo-pracovní vztahy z komunity, které mohou implicitně ovlivňovat mocenské rozdělení rolí v zařízení. Vztahy místní komunity se taktéž pravděpodobně odrážejí na otevřenosti k reflektování pracovních témat, kdy případné odhalení v pracovním procesu supervizantů může zpětně ovlivnit zažité sousedské vztahy. Bohužel nemáme toto tvrzení jak podložit jiným výzkumem, a proto zůstává na poli domněnek.

Vnější tlak působící na rozvoj „učící se organizace“ od zřizovatele, může z pohledu supervizorů způsobovat zapojení se do takových projektu, které by jinak odmítly. Tento fakt potvrzuje i třetí supervizor, který se s podobným tlakem nesetkal, projekt se do zařízení zaváděl skrze neziskovou organizaci. Havrdová (2011 s. 27) k tomuto dodává, že by se: *„učení organizace nemělo příliš programovat, definovat, vynucovat, byrokraticky sledovat. Spíše mu dát přirozený prostor a podporu. Tento koncept se tak může stát politickým nástrojem legitimizujícím zájmy byrokratických kontrolních mechanismů“*. S těmito důsledky jsme se ve výzkumu pravděpodobně setkali. Zařízení se nechtěly do projektu zapojit, neplánovaly zavádět dobrovolnictví, neporozuměly logice a neviděly v této aktivitě smysl, přesto se projektu účastnily. Toto dobrovolně- nedobrovolné zapojení organizace do projektu interpretujeme jako vyhovění tlaku na rozvoj organizace z pozice kraje, ale také jako obavu před možnými důsledky v případě, kdy by se organizace zapojit odmítla.

Projekt obnášel řadu vzdělávání, které neodpovídalo aktuálním potřebám organizace ani potřebám realizace projektových závazů. Do projektu bylo zapojeno mnoho institucí a z tohoto postu nebylo možno zohledňovat individuální a aktuální potřeby daných zařízení. V tomto ohledu se projevil negativní vliv externích společenských a ekonomických tlaků



působících na organizaci (Towler in Havrdová, 2011 s. 35). Je tedy otázkou, nakolik supervizor přicházející do organizace s jasnou zakázkou definovanou skrze evropské projekty, může být přirozenou podporou organizačního růstu a zda nebude zákonitě narážet na limity projektu odrážející se v organizaci.

Důsledkem zapojení organizace do projektu, který se míjí s aktuálními potřebami zařízení, se jeví být větší zatížení pracovníků, kteří na plnění projektových závazků nemají kapacitu. Dále změny ve struktuře organizace, kdy se vytváří umělé pozice koordinátorů dobrovolníků pouze pro potřeby čerpání projektu, které nejsou ukotvené v organizační struktuře a nemají definovány pracovní kompetence. Dopadem je též narušení plynulosti provozu organizace, jelikož projekt nebyl v plánu vzdělávání daného zařízení.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že supervize umělé pozice koordinátora, který nikoho nekoordinuje, nemá smysl- není co supervidovat, obsah je prázdný. Logickým a legitimním krokem supervizorů, kteří reflektují reálné potřeby lidí v organizaci, se zdá být překročení rámce zadání projektu. Po projednání této patové situace se zadavatelem bylo dohodnuto, že budou v organizaci pokračovat v týmové či skupinové supervizi, o kterou si organizace říkaly, leč formálně bude supervize vykazována, jako práce s koordinátorem.

Ačkoliv je supervize v ústavních zařízeních na poli sociálních služeb ukotvena zákonem (108/2006 Sb. o sociálních službách) a ve školských zařízeních metodickým pokynem (č.j. 1599/2010-6/IPPP), není v nich supervize běžnou praxí, to dokazuje i Tošner (2013). Neznalost použití supervizního nástroje v prostředí ústavních zařízení, se ve výzkumu projevuje na několika úrovních. Supervizantům je těžké „předat“ a vysvětlit smysl supervize, či implementovat pozitivní zkušenost supervizní práce. Supervizanti se obávají možného rozkrytí pracovních témat, mají vyhýbavé jednání. Pokud mluví, tak hodně nahlas a hodně dlouho. Jakoby pro ně bylo těžké „zpomalit“ a jsou v pozici přehnané familiárnosti nebo strnulosti/ naprosté formálnosti. Pro supervizanty nejsou klienti po dvaceti letech společného času v ústavu tématem. Dosud nemají optiku, kterou se mohou na klienty supervizí dívat. Mrazíková ve své diplomové práci *Supervize organizace* – novodobá potřeba poskytovatelů sociálních služeb (2012) uvádí, že změny od toho, kdy supervizanti neví jaké a jak téma do supervize přinášet až k tématům, trvalo v zařízeních ústavní péče čtyři roky. Obtíže s implementováním supervize do supervizí nepoznamenaného pole dětských domovů, uvádějí i supervizoři v závěrečných zprávách Z1 a Z3. Stejně jako Luková (in Havrdová, 2011 s. 33) se přes objektivně kladné dopady

supervize na organizaci ve výzkumu setkáváme se sociálním konstruktem nesmyslnosti supervize.

Page a Wosket (2002) uvádějí, jestliže trvá supervize méně než jeden rok, nestačí se mezi oběma stranami vytvořit dostatečně blízký a důvěrný vztah. Všechny projekty ve výzkumu byly s platností jednoho roku. Jen jeden z pěti supervizorů (včetně analýzy dat závěrečných zpráv), v supervizi po ukončení projektu v organizaci pokračuje. Tento limit je supervizory reflektován jako překážka v možnostech použití supervizního nástroje, zmiňují nesmyslnost podobných projektů a pokud nejsou v zařízení peníze na pokračování supervizní práce (např. s jiným supervizorem) jedná se o prázdný výkřik do tmy.

Ve výsledcích se tak i objevují pochybnosti v použitelnosti supervizního nástroje v ústavních službách, které mohou souviset s celým systémem a strukturou totálních institucí, jak je chápe Milan Cháb (2004).

Vliv externího zadavatele, v podobě kraje, na roli supervizora se ve výzkumu objevuje v podobě tlaku na předepsané změny. Supervizor se tak vnímá jako facilitátor, který se supervizanty dojde stanoveného cíle zavedení dobrovolnictví. To může být dáno potřebou zadavatele v podobě kladných statistických dat výstupu projektu. Thomasův teorém by mohl být vysvětlením, proč se supervizoři chápou být vsazováni supervizanty do expertní role. Zaměstnanci se dosud ve své praxi setkali jen s externí rolí, která dává návody a postupy, možnost zastavení a reflexe jim nikdo nenabídl.

Neznalost supervizního nástroje v ústavních službách pravděpodobně limitovala ve výzkumu supervizory v tom, že se v supervizním procesu se supervizanty nedostali dále, než k vymezování pole společné práce. Bylo tak potřeba hlídat a kontrolovat hranice, na ostatní nebyl prostor. Pasivní přijímání informací a nařízení, které se zdá být v zařízeních zvykem, se ve výzkumu odráželo v tom, že supervizanti požadovali a očekávali od supervizora roli školitele. To může znamenat osobu, která sama přináší obsahy a témata společných setkání a definuje cíl, kterého se má v jedné supervizi dosáhnout. Je možné, že se doposud supervizanti nesetkali s prostorem, ve kterém budou aktivně vystupovat a spolupodílet se na jeho průběhu. Tyto všechny role byly supervizory reflektovány jako ztěžující či neumožňující rozvíjet supervizní práci.

Je tedy otázkou, jak v tomto supervizi nepříznivém prostředí udělat dobrou supervizní zkušenost. Jedna ze supervizerek k tomuto zmiňuje potřebu či „touhu“ vystoupení ze své

kultury a vykročit směrem ke kultuře supervizantů. Nějaký čas s nimi pobýt, a po této vzájemné zkušenosti je přizvat do kultury své. Pokud by se tento krok podařil, nebyla by kultura supervizorky stejná jako dosud, byla by rozšířena o zkušenost onoho „vyhřeznutí k“. Tím by se proměnila i kultura samotné supervize. Vytvářel by se tak postupně společný nový systém, ohraničený místem a časem, i vědomím sdílení společně vytvořených pravidel a zkušeností probíhajících v supervizi, jak zmiňuje Havrdová (2011, s. 61). Tento akt zpětného „dopřívání“, se v našem výzkumu neukázal reálný. Supervizorka byla v této „nízkoprahové“ supervizi na cestě směrem k supervizantům, zastavena koncem projektu a tudíž i supervize. To posílilo onu „hořkost“ limitu roční supervize, o které jsme výše pojednávali.

### **III. ZÁVĚR**

Cílem předkládané diplomové práce bylo pojmenovat, co a jak prožívají supervizoři, kteří zavádějí supervizi do kultury zařízení ústavního typu v oblasti sociálních služeb (domovy pro seniory, domovy pro osoby se zdravotním postižením) a školství (dětské domovy). A zda je proces implementace supervize z pohledu supervizorů ovlivněn faktem, že se supervize do organizace dostává skrze evropský projekt realizovaný externí organizací (nevládní organizace, krajský úřad).

Teoretickou část jsme rozdělili dle našeho výzkumného zájmu. Definovali jsme kulturu organizace, její smysl, složky a význam s důrazem na její vymezení v sociálních službách pomocí metafor, možnosti jejího poznání, změny a konceptu učící se organizace. Supervizní část obsahovala pojmové vymezení a základní historické ukotvení supervize. Představili jsme základní formy a přístupy k supervizní práci a podrobněji proces zavádění supervize do organizace. Popsali jsme možné konstelace vztahů, které v rámci supervizního „trojúhelníku“ působí. Kapitulu jsme končili nejčastějšími podobami supervize v našich podmínkách a tomu, jak je supervize ukotvena v sociálních službách a školství. Zařízení, do kterých vstupoval supervizor a které nás zajímaly, jsme jednotlivě definovali. Teoretická část byla ukončena přehledem možností čerpání evropských dotací, jejich smyslu a záměru.

V empirické části jsme zdůvodnili volbu našeho výzkumného zájmu, představili rešerši dostupné literatury se vztahem ke zkoumané oblasti a výzkumné otázky. Ty se vztahovaly k možnému vlivu kultury organizace na přijetí supervizora, externímu zadavateli a jeho případným dopadům na kontraktovací proces, setkání potřeb organizace a zadavatele, případným obtížím v realizaci supervize a vnímanou roli supervizora. Zvolili jsme kvalitativního přístup ke zkoumanému problému. Všechny otázky byly zkoumány optikou supervizorů, jednalo se tedy o to, jak je supervizoři ze své pozice vnímají. Ke sběru dat nám posloužili především hloubkové polostrukturované rozhovory. Data byla analyzována otevřeným kódováním a technikou konstantní komparace.

Z výzkumného šetření se ukázalo, že se zkušenosti supervizorů rozdělují na dvě větve. Ty se zdají být dány rozdílnými vstupními podmínkami dvou projektů a dvou zcela odlišných zadavatelů. V projektu zavádění supervize do dětských domovů, kde byla zadavatelem malá nezisková organizace, byla supervize učena pracovníkům v přímé péči. V tomto zadání se neobjevily žádné vlivy externí organizace na supervizní proces. Supervizor sice reflektuje atypický vstup do supervize, ale na vlastní kontraktování nemá žádný dopad. Kontakt se zadavatelem zde byl osobní, proběhla trojstranná schůzka- ředitel, supervizor, zadavatel. Je možné, že tento snadný vstup byl ovlivněn předchozí lektorskou činností supervizora v zařízení, organizaci tak znal a lidé znali jeho. Je možné, že by byla jeho zkušenost jiná, pokud by jeho vstup nebyl takto předpřipraven. To ostatně dokazují závěrečné zprávy supervizorů ze stejného projektu.

Oproti tomu projekt zavádění dobrovolnictví, měl zcela odlišné vstupní podmínky. Zadavatelem byl kraj a supervize byla určena koordinátorovi dobrovolníků, který do té doby neexistoval. Supervizoři se potýkaly s nejasnostmi ohledně obsahu a cílů projektu, zadavatel se zdál být vzdálen. Kontraktování probíhalo na virtuální úrovni, neproběhla trojstranná schůzka jako v přechodím případě. Ředitel, který o obsahu a formě supervize v zařízení nebyl dostatečně seznámen, byl do kontraktování přizván až ex-post, bylo jím nutné supervizi v zařízení posvětit. Celé zahájení supervizní práce se tak výrazně prodloužilo. Obecně se tak dá shrnout, že na kontraktování supervize mají negativní vliv nejasně vymezené role v projektu, vzdálenost a podmínky realizace.

Pro supervizory bylo náročné vstupovat do organizační kultury, která nebyla supervizí poznamenána. Supervizoři se tak u pracovníků setkávali se sociálním konstruktem externí mocenské role, kterou v supervizorech spatřovali. Supervizoři se tak vnímali spíše jako

mediátoři, kontroloři nebo školitelé. Supervizoři naráželi na nepsaná pravidla organizační kultury, ve kterých nebylo zastavení se a reflektování nárokovatelné a realizovatelné. Nejasné očekávání od role supervizora pracovníky uzavíralo superviznímu procesu.

V procesu supervize bylo náročné supervizantům předat pozitivní zkušenost supervize, opakovaně se objevovala nechuť tematizovat případy, supervizanti buď rušili, nebo byli přehnaně přátelští, vedení zde vystupovalo v mocenské roli hierarchizovaného systému.

Potřeby organizace se s potřebami projektových závazků zadavatele výrazně lišily, a to především u projektu zavádění dobrovolnictví. Důvodem tohoto rozdílu může být to, že zařízení zapojené do zavádění supervize do dětských domovů, nebylo vůči zadavateli ve střetu zájmu a nabídku tak mohlo odmítnout. Kraji, který byl zároveň zřizovatelem i zadavatelem ale bylo nutno vyhovět. Ani jedno z referovaných osmi zapojených zařízení nemělo v plánu dobrovolnictví zavádět a plnění projektových závazků dobrovolně-nedobrovolnou cestou se odráželo i na supervizi. Z výsledků našeho šetření vyplývá, že organizace měly zájem o supervizi zaměstnanců, na kterou ale neměly v rozpočtu finance. Supervize nově vytvořené pozice koordinátora dobrovolníků, který nebude koordinovat, tak postrádala smyslu. Supervizoři tak byli postaveni před další překážku, a to zda plnit dané a nesmyslné podmínky, či hledat cestu jak poskytnout takovou supervizi, o kterou si lidé říkají. Byli zadavatelem tlačeni do dosažení projektových závazků, i to je „vytahovalo“ ze supervizní role. Vnější byrokratický tlak na realizaci konceptu rozvíjející a učící se organizace nutně neuspěje, nebude-li vycházet z reálných potřeb konkrétních zařízení na konkrétních místech.

Doba trvání projektu po dobu jednoho roku neposkytla supervizorům dostatek času pro vybudování kvalitního vztahu. Supervizoři tak byli limitováni v poskytnutí šíře a hloubky, kterou obvykle nabízejí a objevovaly se pochybnosti o použitelnosti supervizního nástroje v takto nastavených podmínkách projektu.

Ze stanovených cílů se nám v práci podařilo obsáhnout alespoň částečně většiny. Cíle práce jsme v průběhu jejího psaní změnili. Původně jsme se chtěli zaměřit na střetávání kultur supervizora a organizace při zavádění supervize do zařízení ústavního typu. Při prvních reflexích výzkumného problému a po prvním rozhovoru se však ukázalo, že se nejedná o střet kultur při zavádění supervize. Z rozhovoru vyplývalo, že se jedná spíše o střetu s úskalím takto zaměřených projektů. Bohužel se nám nepodařilo získat další supervizory z téhož projektu a bylo přistoupeno k připojení dalšího evropského projektu,

který se také zaměřoval na zavádění supervize do zařízení ústavního typu- dětských domovů. Situace, kdy nebylo možno získat více supervizorů pro potřeby výzkumu, se opakovala. Poměrně malý vzorek informantů a jejich výpovědní hodnota je limitujícím nedostatkem této práce.

Naše výzkumné šetření nemohlo obsáhnout všechny fenomény, které se při zavádění supervize do uzavřené kultury organizace, objevovaly. Navíc, když se zavádělo nikoliv z podnětu vedení, ale skrze externí organizaci, která hrála na poli realizace projektu významnou roli. V případě pokračování výzkumu by bylo žádoucí do šetření zapojit více zainteresovaných subjektů- zadavatele, příjemce supervize, ředitele. Vhodné by bylo kombinovat metody sběru dat a rozšířit je například o ohniskové skupiny. Taktéž kvalitativně pojatý výzkum doplnit o metody výzkumu kvantitativního, například dotazníkovým šetřením.

Z výsledků zkoumaných oblastí a reflexe vlastních zkušeností s projektem, předkládáme následující doporučení pro zavádění supervize do zařízení ústavního typu skrze evropské projekty:

- Důkladně zhodnotit vnitřní motivaci supervizorů se do podobně koncipovaných projektů zapojit.
- Dobře vyjednat podmínky supervizních aktivit od zadavatele a ptát se na motivaci zařízení zapojit se do projektu.
- Seznámit se s obsahem projektu v tištěné podobě, i když se primárně nevztahuje k supervizi.
- Trvat na společné kontraktovací schůzce se zadavatelem z externí organizace a ředitelem
- Společně pojmenovat obecné a reálné cíle supervize- co by se na konci projektu mělo změnit.
- Na setkání se supervizanty přizvat ředitele a obecné cíle představit.
- Srozumitelně vysvětlit svojí roli supervizora.
- Vyjednat předem podmínku nerušeného místa.

I když má předkládaná práce řadu nedostatků, věříme, že i tak přinesla zajímavé poznatky z výseku významné sociální reality, kterou projekty takto atypických kontraktů z ústavního prostředí, v pohledech supervizorů ukazují.

## SEZNAM ODBORNÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

AUBRECHTOVÁ, Kateřina., 2012. *Supervize v pomáhajících profesích*. Nepublikovaná diplomová práce. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Zdravotně sociální fakulta.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

BĚLOHLÁVEK, František. 2001. *Management*. Praha: Computer press.

BĚLOHRADSKÝ, Václav. 2007. *Společnost nevolnosti*. Praha: SLON

CARROL, Michael a THOLSTRUPOVÁ, Margaret. 2004. *Integrativní přístupy v supervizi*. Praha: Triton.

DRISCOLL, John. 2007. *Practising clinical supervision a reflective approach for healthcare professionals*. Philadelphia: Baillere Tindall Elsevier.

HÁJNÝ, Martin: Týmová supervize. In: HAVRDOVÁ, Zuzana, HÁJNÝ, Martin. et al. 2008. *Praktická supervize- průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén.

HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. 2009. *Psychologický slovník*. 2. vydání. Praha: Portál.

HAVRDOVÁ, Zuzana a kol. 2011. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK.

HAVRDOVÁ, Zuzana, HÁJNÝ, Martin. et al. 2008. *Praktická supervize- průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén.

HAVRDOVÁ, Zuzana, ŠMÍDOVÁ, Olga a kol. 2011. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: FHS UK.

- HAWKINS, Peter, SHOHET, Robin. 2009. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál.
- HAYESOVÁ, Nicky. 2005. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál.
- HENDL, Jan. 2008. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 2. vydání. Praha: Portál.
- CHÁB, Milan. 2004. *Svět bez ústavů*. Praha: QUIP- Společnost pro změnu, Praha.
- CHLÁPKOVÁ, Martina. 2012. *Souhrnná zpráva o procesu transformace v Moravskoslezském kraji*. s.l.: O. s. INSTAND. 2012.
- IVANOVÁ, Kateřina. 2006. *Základy etiky a organizační kultury v managementu zdravotnictví*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství.
- JOHNOVÁ, Milena. 2013. *Právo na život v komunitě a projekty transformace ústavní péče v ČR*. Praha: Quip – Společnost pro změnu.
- KONOPÁSEK, Zdeněk. [online] Dostupné z: <http://zdenek.konopasek.net/docs/Konopasek-Co-znamena-interpretovat-text.pdf> [cit. 2014-04-24].
- KOPŘIVA, Karel. 1997. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál
- KRAUS, Jiří. 2009. *Nový akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia, s. 760.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a NOVÝ, Ivan. 2004. *Organizační kultura -- Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
- MALÍKOVÁ, Eva. 2011. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada.
- MASÁKOVÁ, Václava: Supervize ve školství. In: HAVRDOVÁ, Zuzana, HÁJNÝ, Martin. et al. 2008. *Praktická supervize- průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén.
- MATOUŠEK, Oldřich. 1999. *Ústavní péče*. Praha: SLON.
- MATOUŠEK, Oldřich. 2008. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál.
- MATOUŠEK, Oldřich. a kol. 2007. *Sociální služby*. Praha: Portál.
- MIKLÍKOVÁ, Radka. 2010. *Význam supervize pro pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory*. Nepublikovaná bakalářská práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií.



- MIOVSKÝ, Michal. 2010. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing.
- MOTEJL, Otakar. 2009. *Zpráva z návštěv domovů pro osoby se zdravotním postižením. Veřejný ochránce práv*. s.l.: 2009. Dostupné z [www.kvalitavpraxi.cz/res/data/013/001589.pdf](http://www.kvalitavpraxi.cz/res/data/013/001589.pdf) [cit. 2014-04-24].
- MRAZÍKOVÁ, Radka. 2012. „*Supervize organizace*“ – novodobá potřeba poskytovatelů sociálních služeb. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: FHS UK.
- NOVÝ, Evžen. 2010. *Zavádění supervize v zařízeních náhradní výchovy*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: FHS UK.
- NOVÝ, Ivan a kol. 1996. *Interkulturální management*. Praha: Grada
- PAGE, Steve a WOSKET, Val. 2002. *Úvod do supervize - cyklický model*. Tišnov : Sdružení SCAN.
- PASTUCHA, Petr. 2011. *Přínosy supervize z pohledu zdravotních sester*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: FHS UK
- PAVLICA, Karel. 2000. *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ekopress
- PFEIFER, Luděk., UMLAUFOVÁ, Miloslava. 1993. *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing.
- Praha: Management Press.
- RADVANOVÁ, Dagmara. 2010. *Postoje k zavádění supervize v organizacích*. Nepublikovaná diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita v Brně. Fakulta sociálních studií.
- SMUTEK, Martin. 2009. *Vnější podmínky a jednání aktérů procesu implementace lokálního sociálního programu*. Nepublikovaná disertační práce. FSS MU
- STRAUSS, Anselm a CORBINOVÁ, Juliet. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Albert.
- STUART, Ci Ci. 2007. *Assessment, supervision and support in clinical practice*. Philadelphia: Churchill Livingstone Elsevier.

- ŠIMEK, Antonín. 2002. *Historie supervize v ČR*. [online]. Dostupné z <http://www.supervize.eu/publikace-a-clanky/ruzne-texty/historie-supervizev-cr/> [cit. 2014-03-12].
- ŠVARŤÍČEK, Roman a ŠEĎOVÁ, Klára a kol. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vydání. Praha : Portál
- TOŠNER, Jiří. 2013. *Metodika supervize v sociálních službách v podmínkách projektu Podpora transformace sociálních služeb v letech 2011 – 2013*. S.I.:MPSV.
- TUŠAROVÁ, Kateřina. 2011. *Supervize v dětském domově*. Nepublikovaná diplomová práce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Pedagogická fakulta.
- ÚLEHLA, Ivan. 1999. *Umění pomáhat*. Praha: SLON
- VAŇKOVÁ, Adéla. 2009. *Supervize v pomáhajících profesích*. Nepublikovaná bakalářská práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta.
- VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management press.

## **Seznam použitých zákonů, vyhlášek a nařízení a metodik**

- Kancelář veřejného ochránce práv. 2011. *Poznatky ochránce z návštěv zařízení pro děti*. [online]. Praha: Kancelář veřejného ochránce práv. Dostupné z <http://www.vzd.cz/poznatky-verejneho-ochrance-prav-z-navstev-zarizeni-pro-deti>. [cit. 2014-04-24].
- MPSV, 2007. *Koncepce podpory transformace pobytových sociálních služeb v jiné typy sociálních služeb, poskytovaných v přirozené komunitě uživatele a podporující sociální začlenění uživatele do společnosti*. [online] Praha: MPSV. Dostupné z [www.mpsv.cz/files/clanky/3858/Koncepce\\_podpory.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/3858/Koncepce_podpory.pdf). [cit. 2014-04-24].
- Zákon 108/ 2006 Sb. o sociálních službách*. [online] Praha: MPSV. Dostupné z [http://www.mpsv.cz/files/clanky/13640/z\\_108\\_2006.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/13640/z_108_2006.pdf) [cit. 2014-04-24].
- MPSV, 2010. *Úmluva o právech osob se zdravotním postižením, Sbirka mezinárodních smluv č. 10/2010*. [online] Praha: MPSV. Dostupné z [www.mpsv.cz/files/clanky/10775/umluva\\_info\\_160511.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/10775/umluva_info_160511.pdf). [cit. 2014-04-24].

MPSV, 2013. *Manuál transformace ústavů*. [online] Praha: MPSV. Dostupné z [www.trass.cz](http://www.trass.cz). [cit. 2014-04-24].

MPSV, 2013. *Zpráva plnění úkolů procesu „Koncepce podpory transformace pobytových sociálních služeb v jiné typy sociálních služeb, poskytovaných v přirozené komunitě uživatele a podporující sociální začlenění uživatele do společnosti“ za rok 2013*. [online]. Praha: MPSV Dostupné z [http://www.mpsv.cz/files/clanky/17691/zprava\\_transformace\\_2013.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/17691/zprava_transformace_2013.pdf). [cit. 2014-04-24].

MŠMT, 2009. *Metodický pokyn k poskytování supervize*. [online]. Praha: MŠMT. Dostupné z <http://www.msmt.cz/vzdelavani/socialni-programy/metodicky-pokyn-k-poskytovani-supervize-1>. [cit. 2014-03-24].

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha č. 1:** Ukázky přepisů rozhovorů se supervizory

**Příloha č. 2:** Projekt diplomové práce