

**Univerzita Karlova v Praze  
Fakulta humanitních studií**

**Obor: Řízení a supervize  
v sociálních a zdravotnických organizacích**

**Supervize zaměstnanců kontra management organizace.  
Příležitost pro spolupráci nebo ohrožení autonomie?**

**Autor práce: Bc.Ladislava Vopatová**

**Vedoucí diplomové práce: Mgr.Dana Hradcová**

**Praha 2007**

**Čestné prohlášení:**

Prohlašuji tímto, že jsem na magisterské práci pracovala samostatně a použila jen v literatuře citovaných pramenů.

V Děčíně dne 12.2.2007

---

## Shrnutí:

Magisterská práce se věnuje situaci, která nastává při zavádění externí týmové supervize do českých sociálních zařízení.

V průběhu posledního desetiletí se zde prvně setkávají dva odlišné světy. Manažerský, zaměřený především na řízení, supervizorský, zaměřený na reflexi pracovní situace supervizantů. Supervizoři a manažeři se v ČR potkávají ve stále ještě relativně nové situaci, která na ně klade dosud neznámé nároky a kterou ne vždy zvládají. Cílem magisterské práce je proto vytvořit informační materiál, který poskytne oběma stranám informace potřebné jak pro vzájemné poznání, tak i pro snadnější navázání spolupráce. Pro manažery je navíc určen návrh způsobu, jakým mohou zavádění supervize uchopit, mít je pod kontrolou a následně ze supervize co nejvíce vytěžit při naplňování svých manažerských cílů.

Klíčová slova: zavádění externí týmové supervize  
kvalita sociálních služeb  
řízení změny

## Summary:

This master work deals with a situation, that happens during innovating external team supervision into the Czech social settlement. During the last ten years two different worlds have met there. The managerial one which focuses mainly on control and the supervisory one, which focuses on the reflection of working condition of the supervisors. The supervisors and the managers have still been meeting each other in relatively new situation with unknown demands and they often do not cope with them. The aim of this master work is to create an information material which offers both sides the needed information that is important not only for understanding each other, but also for easier cooperation. Besides this, there is also given a draft of a way how to start the supervision, how to control it and how to acquire the best of it during fulfilling their manager goals.

The key words: innovating external team supervision  
quality of social services  
control of change

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>6</b>
<b>Metodologie diplomové práce</b>	<b>9</b>

## První oddíl

<b>1. Nová služba v sociálních organizacích ČR – externí supervize v situaci vstupu</b>	<b>15</b>
1.1. Cesta supervize do českých sociálních zařízení	15
1.2. Vliv historického vývoje supervize v ČR na současnou supervizní scénu	20
1.3. Kam supervize přichází	25
1.3.1. <i>Orientovat se v systému sociálního zabezpečení je těžké</i>	26
1.3.2. <i>Frustrování supervizanti</i>	27
1.3.3. <i>Supervizanti málo kvalifikovaní</i>	29
1.3.4. <i>Management bez tradice</i>	32
1.3.5. <i>Proč chce management supervizi</i>	32
1.3.6. <i>Zavedení supervize jako součást manažerova úsilí o kvalitu služeb ?</i>	35
1.3.7. <i>Vliv organizační struktury na spolupráci supervizora a managementu</i>	37
1.4. Jak připravují manažeři příchod supervize	41

## Druhý oddíl

<b>2. Externí supervize ve službách rozvoje sociální organizace</b>	<b>51</b>
2.1. Management jako proces řízení změn	52
2.2. Zavedení supervize může být řízenou změnou	53

2.2.1. <i>Supervize je změnou v dosavadním životě organizace</i>	53
2.2.2. <i>Manažer a supervizor jako agenti změny</i>	54
2.2.3. <i>Jak si vybrat supervizora jako externího agenta</i>	55
2.2.4. <i>Teze platné při zavádění supervize (jako řízené změny)</i>	59
2.2.5. <i>Jak připravit zavedení supervize pro vlastní organizaci</i>	62
2.3. Další možnosti využití supervize k rozvoji kvality služeb	67
2.3.1. <i>Supervize a standardizace</i>	68
2.3.2. <i>Supervize a vzdělávání</i>	75
<b>Závěr</b>	<b>77</b>
<b>Seznam literatury</b>	<b>78</b>
<b>Přílohy</b>	<b>82</b>
č. 1 Soubor supervizorských dovedností pro práci uvnitř organizací	
č. 2 Ukázka rozhovoru s respondentem	
č.3 Projekt diplomové práce	

## Úvod

Ve své práci se věnuji situaci, která nastává při zavádění externí supervize do českých sociálních zařízení. Jedná se o proces, který v širším měřítku umožnila až obnova oboru sociální práce po roce 1989. V průběhu posledního desetiletí se zde prvně setkávají dva odlišné světy. Manažerský, zaměřený především na řízení, ať již řízení lidí nebo řízení organizace ke stanoveným cílům, supervizorský, zaměřený na reflexi pracovní situace supervizantů. Supervizoři a manažeři se tak ocitají v ČR v stále ještě relativně nové situaci, která na ně klade dosud neznámé nároky. Vzhledem k tomu, že sama jsem manažerem sociální organizace, vím od některých kolegů, že ještě stále existují i sociální organizace, jejichž zaměstnanci supervizi v organizaci dosud nikdy neměli. Cílem mé práce je proto vytvořit informační materiál, který poskytne oběma stranám informace potřebné jak pro vzájemné poznání, tak i pro snadnější navázání a uchopení spolupráce. Proto ve své práci jednak popisuji aktéry a kontext vzájemného setkání, zároveň však navrhuji způsob, jakým mohou manažeři zavádění supervize uchopit, mít je pod kontrolou a následně ze supervize co nejvíce vytěžit při naplňování svých manažerských cílů. Tato práce je tedy přednostně určena manažerům a to proto, že manažer je ten, kdo činí výběrem supervizora první krok k vzájemné spolupráci. Manažer tak má primární zodpovědnost za zavedení takové supervize v jeho organizaci, které opravdu vede k rozvoji kvality služeb. Kromě manažerů je však práce určena také pro supervizory. Velká část supervizorů přichází z jiné oblasti, než sociální. Těm – a také nováčkům supervizorům - přináší informace o novém prostředí (v sociálních organizacích), do kterého vstupují a které bude mít určující vliv na průběh a výsledky supervize.

Důvodem, proč jsem práci zaměřila na vstup externí supervize do českých sociálních zařízení, je skutečnost, že se pohybuji právě v této oblasti a vím, jak obtížně se zde tato odborná služba prosazuje. Jedenáct let již pracuji v pozici manažera neziskové sociální organizace

na severu Čech, koordinuji různé projekty sociálních služeb a setkávám se často se svými kolegy z oboru. Zním proto z jejich vyprávění (a ostatně i z vlastní zkušenosti „zklamaneho manažera“) poměrně dost případů, kdy nově zaváděná a dlouho očekávaná supervize skončila neúspěchem, a to přesto, že ji v některých případech vedli skutečně renomovaní odborníci včetně teaching supervizora EAS (European Association for Supervision). Neúspěchem tu myslím takovou situaci, kdy podle vyjádření manažera nedošlo ke splnění sjednaného kontraktu, a proto ukončil se supervizorem spolupráci a jeho práci ohodnotil negativně. Neúspěchem myslím i stav, kdy zklamání byli supervizanti, protože se supervizor jejich zakázkou nezabýval nebo ji nezvládl realizovat. Přitom nepochybuji o tom, že supervize je žádoucí službou vedoucí ke zkvalitnění sociálních služeb. Mám proto i osobní zájem na tom, aby se rozkrylo, proč skončily shora zmíněné pokusy zklamáním všech zúčastněných stran a co naopak přispívá k úspěšnému vstupu supervize do sociálního zařízení.

K celé shora nastíněné problematice přistupuji především z pozice manažera, protože s ní mám, podstatně více zkušeností, než s rolí supervizora.

Po tomto úvodu následuje kapitola nazvaná Metodologie diplomové práce. Zde popisuji, jaké výzkumné otázky jsem si položila, jaké metody jsem při výzkumu použila, jak jsem prováděla analýzu dat aj.. Dále následuje oddíl „Nová služba v sociálních organizacích – externí supervize v situaci vstupu“. Zde přináším v prvních třech kapitolách informace pro manažery i supervizory, o nichž se domnívám, že usnadní oběma stranám navázání spolupráce. Tyto informace slouží zároveň jako teoretické zázemí pro kapitolu „Jak připravují manažeři příchod supervize“, kde prezentuji výsledky svého šetření, jehož cílem bylo zodpovědět na výzkumné otázky:

- Proč končila spolupráce manažera a supervizora na zavedení externí supervize ve mnou sledovaných případech neúspěšně ?
- Co bylo ve mnou sledovaných případech jinak, když zaváděná supervize naopak fungovala?

Ve druhém oddíle nazvaném „Externí supervize ve službách rozvoje sociální organizace“ navrhuji manažerům způsob, jakým mohou uchopit nově zaváděnou externí supervizi. Na supervizi a management v sociálních organizacích tu hledím nikoli již jen jako na dva oddělené fenomény, které se spolu v určité konkrétní situaci poprvé setkávají, ale jako na dvě strany téhož úsilí o kvalitní produkci organizace (kvalitní sociální služby poskytované klientům). Supervize zde pojmám jako jeden z organizačních procesů a zároveň změn, které musí manažer uřídit

Následuje závěr, ve kterém shrnuji, k čemu jsem během práce došla a kde se snažím zhodnotit, zda jsem naplnila avizovaný cíl diplomové práce.



## **Metodologie**

### **Cíl výzkumu**

Cílem mého výzkumu bylo zjistit, v čem byly mnou sledované neúspěšné pokusy o zavedení externí týmové supervize do českých sociálních zařízení jiné, než pokusy úspěšné. Přednostně mě zajímalo, co se dělo, když se supervize v organizaci neprosadila. Pozitivní zkušenosti respondentů se supervizí mně sloužily především ke srovnávání, co se to na rozdíl od neúspěšných pokusů v nich dělo jinak.

### **Volba kvalitativního výzkumu, pozice výzkumníka**

Vzhledem k tomu, že v kvantitativní empirické studii je: „mnohodimenzionální sociální a lidská realita redukována na omezený počet několika málo proměnných a na malý počet analyzovaných vztahů mezi nimi (Disman 2002:285), vybrala jsem si pro svou práci kvalitativní výzkum, charakterizovaný Dismanem jako: „nenumerné šetření a interpretace sociální reality. Cílem je tu odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím.“ (Disman 2002:285) Chtěla jsem získat mnoho informací o sledovaném předmětu výzkumu i za cenu nízké reliability kvalitativního výzkumu obecně. Kvalitativní výzkum jsem preferovala i proto, že je flexibilní a jeho metodika se utváří teprve v průběhu sběru dat (Disman 2002). To mi umožnilo modifikovat jej podle nově získaných nebo interpretovaných dat, ať již se jednalo o data sebraná v terénu nebo v odborné literatuře. Povaha kvalitativního výzkumu mi také umožnila neprovazovat výzkum s předem vybranou teorií, ale využít materiál získaný četbou odborné literatury k porovnávání načtených dat s daty sebranými ve výzkumu. Takový postup připouští Hendl (2005). Dále jsem se snažila do určité míry kompenzovat „mikro“ zaměření kvalitativního výzkumu (tj. zaměření na interakce a chování několika jedinců) naplněním požadavku, který Hendl (2005:58) klade na kvalitativní výzkumníky: „Platí požadavek, že kvalitativní výzkumník se má pokusit své poznatky uvést do souvislosti s jevy na vyšší úrovni, tedy propojit poznatky z mikro – a makroúrovni

systemu.“ (v mém případě např. s příslušnou legislativou nebo s informacemi o subjektech na trhu sociálních služeb).

Dalším důvodem, pro který jsem volila kvalitativní výzkum byla také komunikační pozice mezi výzkumníkem a respondentem, která je v tomto typu výzkumu „přátelštější“, než v kvantitativním výzkumu. Disman (2002: 300) mluví o vymizení hranic a rovnocenném partnerství obou subjektů. Pro mě byla taková pozice jediná přijatelná i z toho důvodu, že jsem se pohybovala při výzkumu ve sféře svých kolegů ze sociálních organizací a zároveň jsem byla jako oni i manažerem, který při zavádění supervize řešil a řeší podobné těžkosti jako všichni ostatní. Moje pozice při výzkumu byla tedy pozicí „participanta jako pozorovatele“.

### **Strategie „zakotvené teorie“**

Co se týká vlastního přístupu, zvolila jsem výzkum typu „zakotvené teorie“ (Handl 2005:125) k němu uvádí: „Cílem výzkumu, který vychází ze strategie zakotvené teorie, je návrh teorie pro fenomény v určité situaci, na niž je zaměřena pozornost výzkumníka“ a dále tamtéž :“pozornost se věnuje zvláště jednáním a interakcím sledovaných jedinců a procesům v daném prostředí“. Mým výzkumným cílem bylo zjistit, proč skončily některé mnou zkoumané a nově zaváděné externí supervize v sociálních organizacích neúspěchem a co naopak přispívá k úspěšnému vstupu supervize do sociálního zařízení. Teorii pro vysvětlení zkoumaného jevu navrhuji v kapitole 1.4. „Jak připravují manažeři příchod supervize“.

Při výzkumu jsem souběžně natáčela na diktafon nestandardizované rozhovory, psala field notes i vyhledávala nové informační zdroje (např. na internetu). Zároveň jsem se neustále vracela k načtené literatuře a porovnávala jsem tvrzení odborníků s daty, která se objevila během výzkumu. Snažila jsem se najít v sebraném materiálu nějaké pravidelně se objevující struktury. Původně jsem zaznamenala vazbu mezi neúspěchem zaváděné supervize a snahou frustrovaných zaměstnanců využít supervizi jako prostředek ochrany svých zájmů či práv. To mi ostatně potvrdily první dvě respondentky supervizantky. Ale už při

dalším rozhovoru uváděla respondentka č. 3, že v některých organizacích si supervizanti pro změnu ani nepřipustí, že by ve vztazích na pracovišti mohl být nějaký problém. Zdůrazňovala především zájem manažera o rozvoj kvality služeb jako souvislost významnou pro to, aby supervize přinášela supervizantům užitek. Při dalších mých setkáních, tentokrát se zklamánými manažery, manažeři nabídli souvislost mezi kvalifikací supervizora (supervizoři byli psychoterapeuti) a neúspěchem supervize. Já jsem však při jejich vyprávění objevila nadto vazbu mezi podceněním přípravy manažera na zavedení supervize (neřešil výběr supervizora, písemný kontrakt aj.) a neúspěchem supervize. Pasivita chování manažera, který si objedná a draze platí službu, o níž nemá žádnou konkrétní představu a jeho následné zklamání z neúspěšné supervize, byly pro mě překvapením, udivující a paradoxní záležitostí, vždyť přece manažer vybírá supervizora, ne obráceně. Tento paradox se objevil ještě v další variantě, když manažer neřešil, k čemu supervize bude, ale jen to, k čemu být nesmí. Pasivita manažerů se poté objevovala jako průběžné téma výzkumu. Jejím protikladem byl řízený příchod supervize. Tam, kde manažer o supervizi předem přemýšlel, řešil její postavení v rozvoji organizace, výběr supervizora aj. (respondent č. 5, 3) byla supervize úspěšná. Proto mě nadále ve výzkumu obzvlášť zajímalo, jak navazuje a rozvíjí spolupráci manažer, protože on povolává supervizora do své organizace. Hledala jsem souvislosti mezi způsoby, jakým manažer (ne)přebírá zodpovědnost za zavedení supervize, hledala jsem také důvody vysvětlující rozdílné chování manažerů. Za tím účelem jsem rámcově zkoumala i širší společenský kontext, (tj. např. příčiny a podoba současné společenské poptávky po supervizi, vliv vývoje v sociální práci v ČR na nabídku supervizorů aj. ) ve kterém se zkoumaný jev (zavádění supervize do sociálních zařízení) děje. V tom mi pomohla má vlastní zkušenost manažera (pozice participanta jako pozorovatele) a informace získané v odborné literatuře, kde mě zaujal posun v pojetí supervize v sociálních organizacích od zaměření na jednotlivce k zaměření na organizace (více se o tom zmiňuji v kapitolách 1.1. „Cesta supervize do českých sociálních zařízení 1“ a 1.2. „Vliv vývoje supervize v ČR na

současnou supervizní scénu“). Teorie, o manažerech, kteří nevědí a neřeší, k čemu jim supervize bude, byla na světě.

### **Vzorek**

Pro výzkum jsem chtěla vzhledem k výzkumným otázkám získat data o sociálních organizacích, kde byla zaváděna externí týmová supervize. Nezajímala mě tedy supervize skupinová, mezioborová, protože tam je supervizní proces realizován „za hranicemi organizace“ a supervizor s manažerem nejsou tak v těsném vztahu, jako při supervizi týmu, který se vždy nějakým způsobem vztahuje ke svému pracovnímu kontextu (k organizaci).

Jako respondenty jsem volila supervizanty, supervizory i manažery, protože každá z těchto skupin vnímala díky odlišným rolím situaci při zavádění supervize svou vlastní optikou. Co se týká způsobu výběru vzorku, použila jsem „teoreticky zaměřený výběr“, což je: „proces sběru dat potřebných ke generování teorie, přičemž výzkumník svá data zároveň shromažďuje, kóduje a analyzuje a přitom se rozhoduje, která další data jsou zapotřebí a kde se dají získat. Sběr dat je řízen vznikající teorií.“ (Glaser, Strauss in Handl 2005: 151). V mém případě to např. znamenalo, že jsem po dvou rozhovorech se supervizantkami a jednom se supervizorkou začala jako respondenty vyhledávat především další manažery, eventuálně supervizory, a to v důsledku toho, že se posunula moje vznikající teorie o důvodech neúspěchu zaváděné supervize.

Co se týká velikosti vzorku, pokračovala jsem se sběrem dat tak dlouho, dokud jsem od respondentů získávala informace, které by mohly nějak rozšířit můj koncept, Disman (2002) hovoří v takovém případě o „teoretické nasycenosti výzkumu“. S výjimkou respondentky č. 4 se mi během výzkumu potvrzovalo, že míra porozumění rozvojovému potenciálu supervize mající svůj odraz v míře aktivity, s jakou manažer připravoval a realizoval zavedení externí supervizi, měla přímý vliv na úspěch supervize.

Jsem si zároveň vědoma toho, že výsledky výzkumu se týkají pouze mnou sledovaných případů zaváděné supervize a že jsou tedy malou

podmnožinou z celé sumy všech úspěšných i neúspěšných pokusů o zavedení externí supervize do sociálních organizací v ČR.

### **Výzkumné metody**

Co se týká výzkumných metod, používala jsem nestandardizovaný rozhovor, který je: „interakce mezi tazatelem a respondentem, pro kterou má tazatel jen velmi obecný plán. Tento plán nezahrnuje výčet otázek, jejich znění, ani jejich pořadí.“ (Babbie in Disman 2002: 308). Při rozhovoru jsem používala diktafon, ale protože jsem se často setkávala při svých služebních cestách a školeních s kolegy, kteří měli zkušenost se supervizí, nečekaně (bez diktafonu), z některých rozhovorů mám pouze field notes. Ty jsou: „chronologický záznam toho, co se děje ve zkoumaném prostředí, co se děje s tímto prostředím i toho, co se děje v pozorovateli“ (Loffland a Loffland in Disman (2002:312) V šesti případech jsem rozhovor natáčela na diktafon a v osmi jsem si rozhovor zapsala následně pomocí field notes.

Rozhovory jsem doplňovala prací s virtuálními daty, např. z webových stránek občanského sdružení Remedia jsem čerpala informace o tom, jak probíhala příprava vzdělávacího programu pro supervizory v sociálních službách. Poměrně často jsem se vracela i k načtené odborné literatuře a porovnávala jsem, jak jsou v ní popsány struktury, které se při výzkumu vynořily. .

### **Metoda analýzy dat**

Během práce na analýze dat jsem využila metodu otevřeného kódování, kdy jsem hledala kódy na “nízké úrovni abstrakce“ (Handl 2005: 247) Neměla jsem připraven žádný předběžný seznam kódů, ale postupovala jsem induktivní metodou, během četby sebraných dat jsem přiřazovala obsahově propojeným částem textu společné téma. Dále jsem použila axiální a selektivní kódování (Handl 2005), kdy jsem se zaměřila na vytvoření obecnějších kategorií, a to již s využitím určitého teoretického rámce, který jsem si vytvářela v průběhu výzkumu. Obecnější kategorie jsem porovnávala a přeskupovala podle toho, jak jsem v té které chvíli nalézala odpovědi na výzkumné otázky, tj. jak se

ve mně indukovala teorie vysvětlující zkoumaný jev. Teorie, kterou jsem navrhla, je obsažena v kapitole 1.4. „Jak připravují manažeři příchod supervize“.

### **Reflexe mé role „participanta jako pozorovatele“**

Jak již jsem uvedla, můj výzkum ovlivňoval fakt, že jsem manažerem sociální organizace, který řešil a řeší problémy spojené se zavedením supervize ve svém vlastním zařízení. Kromě toho se do mého hodnocení společenského kontextu zaváděné supervize zcela jistě promítla skutečnost, že má organizace je nezisková, má jiné priority a řeší jiné problémy, než organizace zřizované státem, kraji nebo obcemi. Snažila jsem se však, aby bylo zřetelné, kde se jedná o mou vlastní zkušenost či názory a kde se jedná o hodnocení druhých subjektů.

# První oddíl

## 1. Nová služba v sociálních organizacích ČR – externí supervize v situaci vstupu

Jak již jsem se zmínila v úvodu, supervize jako odborná služba začala být totiž využívána českými sociálními organizacemi cca před 6 lety. Vstoupila do složitého systému sociálních služeb, jehož fungování závisí na mnoha vnějších i vnitřních faktorech a který dospěl do současné podoby na základě určitého historického vývoje. Právě tak i současná supervizní nabídka je ovlivněna předchozími vývojem supervize v ČR. Porozumět situaci vstupu externí supervize do českých sociálních zařízení proto znamená i nutnost seznámit se s historií jejího příchodu. Také ale s prostředím, do kterého supervize vstupuje a které bude její průběh a výsledky ovlivňovat. Proto se pokouším v kapitolách „Cesta supervize do českých sociálních zařízení“ a „Vliv vývoje supervize v ČR na současnou supervizní scénu“ odpovědět nejprve na otázky, odkud se supervize na českém sociálním trhu vzala, kdo ji přináší a o čem by měl manažer před výběrem supervizora uvažovat. V kapitole „Kam supervize přichází“ pak přináším informace pro supervizory o tom, jaká očekávání mají od supervize manažeri, jaký vliv může mít na průběh supervize právní forma sociální organizace, externí požadavky resortu a donorů, kvalifikace personálu a jiné organizační aspekty. V kapitole 1.4. „Jak připravují manažeri příchod supervize“, prezentuji výsledky výzkumu.

### 1.1. Cesta supervize do českých sociálních zařízení

Supervizi lze chápat jako: „organizovanou příležitost k reflexi možností, jak jinak rozumět, jaké zaujímat postoje a jak jednat v situacích s klienty a kolegy, s cílem zvyšovat svou profesionální kompetenci“. (Havrdová 1999: 30). Těmito slovy lze stručně charakterizovat odbornou službu, která vstupuje v současnosti plošně do sociálních organizací jako nový a dosud nepříliš známý fenomén.

Supervize přitom profesionálně provází a podporuje pracovníky pomáhajících profesí v České republice cca 40 let, vlastní obor sociální práce však vzhledem ke svému historickému vývoji neměl až na výjimky možnost jí využívat. „Supervize jako metoda zaměřená na zvyšování kvality a profesionality práce se u nás nejprve objevila jako povinná součást psychoanalytického výcviku v šedesátých letech 20.století“ (Koláčková in Matoušek 2003:351). Toto propojení s psychoterapií má v evropském kontextu své historické kořeny. Supervize vznikla původně v osmdesátých letech 19. století v USA jako metodická podpora a administrativní kontrola dobrovolných pracovníků tzv. Charity Organisation Societies (dále jen COS). (Belardi 1994: 65). Šlo o dobročinné formalizované hnutí střední třídy vzešlé z křesťanského církevního prostoru, které pomáhalo lidem v nouzi. Poskytovaná pomoc nebyla již tehdy nahodilá, ale strukturovaná. S COS spolupracovala socioložka Mary Richmondová, která položila metodické základy jak sociální případové práce, tak i supervize nekvalifikovaných dobrovolníků. Supervize byla tedy ustavena při sociální práci. Ta byla v USA již počátkem dvacátého století vyučována na universitách a vzdělaní sociální pracovníci byli často jedinými odborníky v zařízení, pracovali s jednotlivci, řídili je po odborné linii a nováčky uváděli do praxe. (Belardi 1999:23) Šlo tedy o individuální, interní, manažerskou supervizi sociální práce, postavenou na odborné autoritě manažera a navázanou na hierarchii organizace. Jak tedy došlo v evropském kontextu k ovlivnění supervize psychoanalýzou? Jak uvádí Belardi, (Belardi 1999: 65), ve třicátých letech 20. století emigrovali do USA mnozí rakouští a němečtí psychoanalytici, kteří byli ve své vlasti ohroženi nastupujícím fašismem. V USA nemohli z právních důvodů vykonávat své povolání a často zde proto působili jako vzdělavatelé sociálních pracovníků. V USA se emigranti seznámili s americkým konceptem případové práce a supervize. Když druhá světová válka skončila, vrátili se tito emigranti domů a ovlivnili skrze své importované znalosti a dovednosti vývoj psychoterapie, sociální práce a supervize v evropském prostředí. Časem začala být dokonce supervize považována za objev psychoanalýzy (Belardi 1999: 27)



V německém jazykovém prostoru, který byl pro československou republiku za totalitního režimu geograficky nejbližším učebním modelem, přispěla k propojení psychoterapie a supervize i tamější situace sociální práce po druhé světové válce. Ta začala být systematicky vyučována na universitách v Evropě později (v Německu např. od sedmdesátých let 20. stol.) než v USA (Belardi 1999). Manažeři sociálních zařízení proto často nebyli kvalifikováni a nebyli schopni působit ve svých organizacích jako experti, ti museli být přizýváni zvenčí. V Evropě se proto ustavil externí model supervize a poptávku po ní uspokojovali často právě psychologové a psychoterapeuti, tedy lidé oborově cizí. Jak uvádí Belardi tato cizorodost způsobovala leckdy problémy: “Supervize byla v Německu tehdy psychoanalyticky orientovaná na supervizi jednotlivců, kterým byla zprostředkována způsobem učitelско – žakovského vztahu. Tyto podmínky vedly k úzkým osobním vazbám. Vně stojící tím také mohli být odstrašeni – to vedlo k ideologizaci a k odporu vůči supervizi“ (Belardi 1994: 66). V Evropě byla tedy po druhé světové válce supervize značně ovlivněna psychoanalýzou a i v ČR se supervize objevila v šedesátých letech jako povinná součást psychoanalytického výcviku. V té době došlo v ČR, jak uvádí Šiklová (Matoušek 2001b) v souvislosti s tehdejšími politickými vývoji, tj. s uvolněním totalitního režimu a s nárůstem demokracie, k obnově sociální práce. Ta byla z ideologických důvodů po komunistickém převratu v roce 1948 degradována, stát se stal jediným zaměstnavatelem i realizátorem sociálních opatření. Až v šedesátých letech se opět začaly pořádat oborové konference, vycházely odborné publikace. Po srpnu 1968 byl vývoj oboru v ČR zpomalen, nikoli však zastaven. V roce 1969 vznikla Společnost sociálních pracovníků. Ta se později transformovala do sekce sociálních pracovníků pod Českou lékařskou společností J. E. Purkyně. V této zastřešující organizaci usilovali o rozvoj svých oborů psychoterapeuti i sociální pracovníci, sociální pracovníci však byli pouhou sekcí v instituci, která svou identitu, jak je patrné z jejího názvu, odvozovala od lékařské profese. Na půdě České lékařské společnosti vznikly výcvikové sebezkušenostní skupinové programy, tzv. SUR (Skála, Urban, Růžička – podle autorů

těchto programů), kterých se společně zúčastňovali psychoterapeuti i sociální pracovníci. Tyto programy se realizovaly ve zdravotnických zařízeních. Zdravotnictví, konkrétně psychoterapie, tedy poskytovalo podporu a prostor pro rozvoj sociální práce v ČR. V sedmdesátých letech dvacátého století začali autoři SURu zajišťovat pro absolventy psychoterapeutických výcviků tříletou supervizi ve formě balintovských seminářů. Jak uvádí Šimek (Šimek 2000: 1), až do roku 1989 suplovaly supervizi stále zejména balintovské skupiny pořádané jak organizátory SURu, tak Kabinetem pro psychoterapii (pozdějším Pražským psychoterapeutickým institutem). Na půdě sociálních organizací se supervize tehdy vůbec neprováděla. Mezitím, jak uvádí Belardi (Belardi 1994: 68) v průběhu osmdesátých let nastává v Německu v mnoha sociálních a zdravotnických zařízeních zesilující obrat k otázkám inovace organizace, sociálnímu managementu nebo zlepšení řídicích kompetencí. Belardi na stejném místě zdůrazňuje, že: “všechny podstatné novější německé práce o supervizi zdůrazňují jasně posun od psychoterapeuticky zaměřené supervize k poradenství vtahujícímu organizaci, orientovanému na systém.” Munson (1993: 63,64) zmiňuje vzrůstající společenskou objednávku na propojení supervize s odborností (specializací supervidované praxe) v sedmdesátých letech a další aktuální a od sedmdesátých let se dále stupňující trend týkající se supervize a sice udělování státní licence k provozování sociální práce. Koncem osmdesátých let dvacátého století mělo již např. 47 států vypracované předpisy upravující sociální práci na státní úrovni. Autor ve stejné pasáži zmiňuje, že management od té doby projevuje tendenci považovat udělení státní licence za náhradu supervize. Eventuelně že se management snaží znovu zavést supervizi do zařízení jako prvek vyvažující složité a časově náročné postupy státem řízené standardizace sociální práce. Zatímco v Evropě v sedmdesátých a osmdesátých letech dvacátého století řešily organizace vztah mezi supervizí a požadavky státu na kvalitu poskytovaných služeb, v ČR měli stále v této době sociální pracovníci jedinou možnost, a to zúčastnit se balintovských skupin. Ke konci devadesátých let se však i v ČR tato situace změnila. Po revoluci v roce 1989 se podařilo obnovit

vysokoškolskou výuku sociální práce, vznikl velký počet nových sociálních služeb provozovaných nestátními neziskovými organizacemi (dále jen NNO), obor sociální práce prochází od té doby bouřlivým vývojem a objevuje se hromadná poptávka po supervizi. Havrdová (in Sborník 2005:6) k tomu uvádí: „V jiných zemích než u nás vznikala potřeba supervize především zdola, ze strany pracovníků, případně zaměstnavatelů. U nás pracovníci MPSV v roce 1991 a 2000 využili dobrých zkušeností ze zahraničí k tomu, že ji zařadili jako jeden z ukazatelů kvality práce a ochrany pracovníků před vyhořením.“ Motivace českých manažerů k zavedení supervize proto často byla a je odvozena od externího tlaku resortu, více toto tvrzení rozvádím v podkapitole „1.3.5. Proč chce management supervizi“.

Co se týká nabídky, o rozvoj supervize se sice i nadále snažili psychoterapeuti, také nově se etablující sociální práce však hledala svou identitu, a to i skrze autonomní koncepty supervize. V roce 1997, jak uvádí Havrdová „byl zahájen za pomoci britských lektorů Li Mc Dermentové a Thomase Hännchena program odborné přípravy supervizorů v sociální práci.“ (Havrdová 1999: 15) Na něj navázaly kursy rozvojové supervize pořádané Českou katolickou charitou i Diakonií CČE. Tyto kursy pracovaly s novým konceptem tzv. praktických kompetencí (Havrdová 1999) a byly „šité na míru“ supervizorům s praxí a vzděláním sociálních pracovníků, protože srozumitelným způsobem vymezovaly společné pracovní pole supervizora a supervizanta (rozvoj odborných kompetencí supervizanta coby sociálního pracovníka). Kompetence jsou v tomto konceptu chápány jako projevy dobře zvládnuté profesionální role a od pracovníka je očekáváno adekvátní jednání nejen vůči klientovi, ale také vůči organizaci a navíc i dobrá orientace v kontextu klienta, „v legislativních, společenských a organizačních podmínkách a možnostech působících v dané situaci“ (Havrdová 1999: 156) Přibližně ve stejné době realizovala kursy rozvojové supervize i Diakonie Církve Českobratrské evangelické. Krátkodobě nabídla dvouletý kurs celoživotního vzdělávání „Supervize v sociální práci“ i Filosofická fakulta Univerzity Karlovy. V současnosti jsou budoucím supervizorům

k dispozici 4 studijní programy (Kinkor in Sborník 2005) V roce 2001 byl otevřen na Fakultě humanitních studií (dále jen FHS) Univerzity Karlovy tříletý magisterský program „Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických zařízeních“ (Internetová prezentace FHS UK) Vzdělávání supervizorů nabídla od roku 2001 i sociální organizace Remedium, nejprve na zakázku České asociace linek důvěry, později vytvořila skladebný modulový program podporující zavádění interní supervize, týmové supervize, supervize praxí a supervize řízení organizace (Internetová prezentace Remedia o.s.). Další vzdělavatelskou institucí je Institut koučování a supervize, který nabízí výcvik v systemické supervizi a koučování (Internetová prezentace Institutu koučování a supervize). Co se týká psychoterapeutů, ti v roce 1997 uspořádali na půdě Pražského psychoterapeutického institutu výcvik supervizorů pod vedením britské supervizorky Julie Hewsonové z Iron Mill Institute (V.Británie). V roce 2001 pak založili Český institut pro supervizi (dále jen ČIS), který vznikl z výcvikových skupin vedených britskou lektorkou. ČIS organizuje „dlouhodobý výcvik v supervizi koncipovaný na základě tzv. integrativního přístupu, napříč jednotlivými směry a školami“ (Šimek in Supervize - kasuistiky 2004: 15). Další informace je možné zjistit na [www.supervize.org](http://www.supervize.org) Ze všech vzdělavatelů si pouze ČIS jako jedno z kritérií pro přijetí do programu stanovil ukončený výcvik v psychoterapii. Tento důraz na psychoterapeutickou kvalifikaci v organizaci založené psychoterpeuty je jistě srozumitelný. FHS a Remedium, které se profilují do oboru sociální práce, nehájí takto striktně nehájí vlastní odbornost na supervizním trhu. Kritéria vstupu do jejich vzdělávacích programů neobsahují požadavek na bezpodmínečnou kvalifikaci v oboru sociální práce, stačí zpravidla kvalifikace v jakékoli pomáhající profesi.

## **1.2. Vliv vývoje supervize v ČR na současnou supervizní scénu**

Výše popsaný vývoj supervize ovlivnil současnou podobu supervize v sociální oblasti v ČR minimálně v následujících aspektech, které by měl mít na mysli manažer, když povolává supervizora do své organizace:

- Dosud neexistuje jednotný národní standard upravující požadavky na roli supervizora sociální práce v ČR. Supervizora proto v současnosti může doslova dělat každý, pokud přesvědčí manažera o své způsobilosti. (Kinkor in Sborník 2005)
- Obor sociální práce a tedy i supervize v sociální práci v ČR zůstává pod silným, profesním vlivem psychoterapeutů. Nachází se v pozici dítěte, které dospělo a odchází od rodičů, kteří jej živili a poskytovali mu zázemí. Vývoj v oboru včetně supervize se odehrával až do roku 1990 za pomoci a pod záštitou České lékařské společnosti a to zejména ve spolupráci s její psychoterapeutickou sekcí a se sekcí rodinné terapie (Šiklová in Matoušek 2001b:145). Teprve po revoluci v roce 1989 se mohla sociální práce včetně supervize osamostatnit. Dominantní vliv psychoterapeutů na českou supervizní scénu však přetrvává a projevuje se v intervencích psychoterapeutů do oboru sociální práce např. v oblasti vzdělávání. V rámci projektu „Optimalizace systému vzdělávání supervizorů v sociálních službách“, který realizovalo občanské sdružení Remedium v letech 2003 – 2004, byl navrhován program semináře pro supervizory sociální práce. Hajný (Závěrečná zpráva 2004), který byl členem pracovního týmu projektu uvádí, že se přitom ukázalo jako nutné vycházet z aktuálního uspořádání supervizní scény v ČR. Proto se při přípravách projektu rekrutovala větší část oslovených supervizorů z řad ČISu (založeného na půdě Pražského psychoterapeutického institutu - pozn.autora), z nichž z větší části šlo o odborníky psychoterapeuticky orientované. „Pro ně znamenal koncept takového semináře, který by si nečinil nárok na systematický vzdělávací program a ani by nepožadoval psychoterapeutickou přípravu po svých účastnících, nejasnou a ohrožující aktivitu“ (Hajný in Závěrečná zpráva 2004).
- Na supervizním trhu v ČR převažuje směrem k sociálním zařízením nabídka supervize psychoterapeutické. Jak uvádí Baštecká „zavádění (externí) supervize do organizace se neslo v duchu terapeutickém, neboť jejími nositeli byli vesměs

psychoterapeuti“ (Konfrontace 2005: 62) Přestože v současné době již vstupují na supervizní trh např. absolventi supervizorské větve oboru „Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích“ Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy či dalších vzdělávacích programů pro sociální a zdravotnické pracovníky, nepoživají tito pochopitelně takového renomé jako psychoterapeutičtí supervizoři akreditovaní v prestižních mezinárodních supervizorských asociacích, jako je např. European Association for Supervision. Na straně těchto supervizorů psychoterapeutů stojí navíc dlouholetá supervizorská praxe. Je pravděpodobné, že manažer se při výběru supervizora setká jak s nabídkou zkušených, terapeuticky orientovaných a vysoce kvalifikovaných supervizorů, tak i s nabídkou supervizorů méně zkušených, méně kvalifikovaných stran psychologie a terapeutických technik, však více znalých vlastního supervidovaného oboru (sociální práce). Je důležité, aby pak manažer posoudil, jaký druh supervizora je pro jeho zařízení vhodný, a to z těchto důvodů:

- Supervizor sociální práce má znát pracovní oblast supervizantů. Nestačí tedy jen terapeutická kvalifikace. Jak uvádí Belardi (1999:27), supervize sociální práce je jedinečná a vymezuje se jak vůči psychoterapii tak vůči supervizi jiných oborů. Supervizoři mají mít „polní kompetence“ tj. *mají znát pracovní oblast supervizantů, jejich pracovní vztahy i institucionální souvislosti sociální práce*. V ideálním případě má znát supervizor i *specifické profesní problémové situace*. Protože však při rozvoji profesionálních kompetencí nejde jen o kognitivní elementy, má být také supervizor vybaven poradenskou kompetencí, tj. má umět rozeznávat v profesionálním jednání psychické bariéry a odbourávat je, má při supervizi využít možnosti, které skýtá učení se ve skupině. Supervize sociální práce však má zůstat ohraničená vůči psychoterapii. Ke vztahu supervize x psychoterapie dotýčný autor ještě konstatuje že: “příliš mnoho terapie a příliš málo znalostí sociálního pracovního

pole nechaly ztroskotat již tak mnoho supervizí“ (Belardi 1999:27). Podobnou zkušenost potvrdili někteří respondenti, se kterými jsem hovořila. Respondent č. 5 uvedl při mém dotazu, proč u nich nefungovala případová supervize, že: „Ta supervizorka byla teda arteterapeutka, šlo to moc do pocitů, lidi to nechtěli, nehejbalo se to...“ Během výzkumu jsem pak hovořila ještě s dalšími čtyřmi lidmi (respondenti č. 7,8, 12, 13), kteří byli přesvědčeni, že za neúspěch supervize v jejich zařízení může terapeuticky zaměřený supervizor(ka). Z toho tři respondenti byli manažeři, čtvrtá respondentka byla supervizantka. Jeden z manažerů uvedl, že mu supervizor psycholog „rozvrtal tým, pořad tam chtěl řešit vztahy a pak už tam nefungovalo vůbec nic“. Druhý z manažerů se vyjádřil, že supervize, kterou jim dělala supervizorka s profesí rodinné terapeutky, nebyla o tom, co zaměstnanci ve skutečnosti dělají, ale že: „na ně zkoušela nějaký psychologický triky“. Třetí manažerka uvedla, že jim supervize prováděná stejnou arteterapeutkou, jako v případě respondenta č. 5 přišla jako ztráta času, „točilo se to pořad jenom okolo práce s klienty a toho, jak se v tom cítíme, potřebovali jsme něco jiného..“ Konečně respondentka č. 12 supervizantka vyprávěla, že skupina se supervizorkou terapeutkou chtěla řešit, zda poradce dobře sjednal s klientem zakázku. Supervizorka namísto toho chtěla, aby supervizanti pracovali se svým pocitem nejistoty a nespokojenosti. Supervizantka se domnívala, že tomu bylo tak proto, že si supervizorka s prvotním přáním supervidovaného nevěděla rady (neznala poradenský proces). K tomu považuji za nutné připomenout, že až do konce devadesátých let v ČR supervizoři čerpali v důsledku předešlého vývoje supervize v ČR zkušenosti z programu SUR a z balintovských skupin. Balintovská skupina je ovšem, jak uvádí Belardi „psychoanalyticky orientovaná skupinová sebezkušenost pro prohloubení případové práce. Neobsahuje v původním pojetí žádný koncept pro skupinovou, týmovou práci nebo pro práci s institucí. Proto je Balintova skupina jen podmíněčně počítána

k supervizi.“ (Belardi 1999:30) To obdobné platí i pro programy SUR. Šimek (in Supervize – kasuistiky 2004) o nich mluví jako pětiletém sebekušenostním výcviku, díky kterému absolventi získali techniky, dovednosti, psychoterapeutické postupy a především sebezkušenost, sebezpoznání. Samo o sobě absolvování takového typu supervizního výcviku znamená odbornost spojenou především nebo pouze s psychoterapeutickým pojetím supervize. Naši supervizoři terapeuti byli tedy po celá desetiletí ovlivňováni tímto předrevolučním pojetím a zkušenostmi, kdežto z porevolučních výcvikových programů rozvojové a integrativní supervize mohou čerpat teprve cca devátým rokem. Vlastní obor sociální práce navíc zpravidla nikdy nestudovali. Hawkins a Shohet (2004:68) k tomu uvádějí, že: „supervizor a supervidovaný musejí mít natolik společný jazyk a systém přesvědčení, aby se mohli společně učit a pracovat“. Je otázkou, nakolik mohou mít společný jazyk terapeut a sociální pracovník. Pro manažera sociálního zařízení z toho vyplývá poznatek, že dlouhá supervizorská praxe adepta o post supervizora sociálního zařízení nemusí být nutně výhodou

- Supervizor sociální práce má mít specifické znalosti a dovednosti potřebné pro práci s organizacemi, jichž jsou zaměstnanci součástí. Opět tedy kvalifikace, která běžně nepatří do výbavy terapeutů. Carrol (2004) a Belardi (1994) shodně uvádějí, že zaměření supervize se v posledních letech posouvá od práce s jednotlivci k práci s organizacemi, nebo s jednotlivci uvnitř organizací. Carrol k tomu dodává, že: „Varianty supervize zahrnují takové důmyslné intervence, jako je koučing vedoucích pracovníků, mentorování, vývoj organizace, převedení zaměstnance do jiného zaměstnání, pracovní poradenství, jakož i vývoj kolektivu a skupinovou práci“. (Carrol 2004: 68)

Dále Carrol (2004: 83) zmiňuje, že supervizor má umět pomoci organizacím pochopit vlastní procesy. Má vědět, jak pracovat s programem organizace, má pomáhat organizacím navázat



kontakty uvnitř organizace i mimo ní. Co se mi zdá nejdůležitější, Carrol na stejném místě žádá, aby supervizor uměl facilitovat změny, supervidovat organizaci, když je v procesu učení a poznávání, jak se má připravit na efektivní změnu, jak ji má předložit a jak ji má udržet. Jak ohromné nároky jsou tím pádem kladeny na supervizora v českých podmínkách, kdy se vlastní obor sociální práce bouřlivě rozvíjí a během šestnácti let své polistopadové existence prošel mnoha vývojovými fázemi. Sociální práce v českých sociálních zařízeních je řetězem nepřetržitých změn, supervize je tu proto ustavičně vystavena skrytým nebo zjevným požadavkům na facilitaci těchto změn. Rappe-Giesecke (1994) vypracovala typologii problémů týmu a odpovídajících druhů intervencí, z této typologie vyplývá, že určité typy problémů týmu mají být řešeny prvořadě prostřednictvím organizačního rozvoje či organizačního poradenství a až v druhé řadě klasickou týmovou supervizí. Během výzkumu se u sedmi respondentů potvrdilo, že supervize které se účastnili, již řešila organizační témata. Většinou se jednalo o nevyjasněné kompetence jednotlivých středisek či funkcí, problémy týmu s nadřízenou organizací, absenci organizačních pravidel, vedení týmů a delegování úkolů na podřízené aj.

Prověření kvalifikace adeptů na místo supervizora se manažerovi z výše uvedených důvodů rozhodně vyplatí.

### **1.3. Kam supervize přichází**

Belardiho požadavek na to, aby supervizor sociální práce znal pracovní oblast supervizantů, jejich pracovní vztahy i institucionální souvislosti sociální práce ( Belardi 1999:27) je nejen užitečnou pomůckou při výběru supervizora manažerem, ale zároveň i vodítkem pro supervizory, kteří přicházejí nově pracovat do sociální oblasti.

V organizacích je čekají lidé, kterým mají pomoci k jinému vhledu do pracovní situace, k pojmenování a řešení pracovních nejasností a problémů.

Kromě supervizantů je však čeká i organizační management, který je do zařízení povolává a se kterým vyjednávají rámec supervize. Nadto přicházejí do specifického prostředí (sociálních organizací), jehož fungování by měli alespoň rámcově znát. Proto supervizoři potřebují být ohledně situace sociálních zařízení a jejich zaměstnanců i managementu zorientováni ještě předtím, než do organizací vstoupí. V následující kapitole proto přináším informace, o nichž se na základě svých zkušeností, výzkumu i literatury domnívám, že jsou pro supervizory vstupující do sociální oblasti důležité.

### **1.3.1. Orientovat se v systému sociálního zabezpečení je těžké**

Supervize sociální práce superviduje v ČR obor, jenž se od revoluce v roce 1989 prudce vyvíjí, obohacuje se mezinárodními zkušenostmi, zkoumá a zavádí nové koncepty. Řeší tak najednou mnoho úkolů, se kterými se v západní Evropě vypořádávala sociální zařízení kontinuálně a postupně. Sociální politika státu, která se promítá do způsobu sociální ochrany obyvatel, se v ČR mění i podle toho, která politická strana vládne, a realizuje se i prostřednictvím měnících se právních norem. Vznikají nové instituty, mění se struktura systému sociálního zabezpečení (Tomeš 2001). Pro odbornost sociálních pracovníků mají všechny tyto změny dalekosáhlý význam. Havrdová (2001) uvádí v soustavě praktických kompetencí, kterými by se měl sociální pracovník vyznačovat, i kritérium, které zní: „orientovat se v legislativních, společenských a organizačních podmínkách a možnostech působících v dané situaci“. Kvalita práce supervidovaných sociálních pracovníků je značně závislá i na míře, v jaké se tito lidé orientují v celém systému sociální ochrany obyvatel a jakým způsobem jej dovedou využít pro svou práci s klienty. To je za situace častých změn, jaká existuje v ČR, poměrně náročný požadavek na roli sociálního pracovníka. Supervize sociální práce se však musí s touto skutečností vyrovnat.

### **1.3.2. Frustrování supervizanti**

Sociální pracovníci pracují v českých sociálních zařízeních v důsledku prudkého vývoje oboru (zmíněného v předchozím odstavci) pod velkým tlakem a zároveň ve značné nejistotě ohledně své další kariéry. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který je účinný od 1.1.2007, přináší sice pozitivní změny v přístupu ke klientům, kontrole kvality služeb aj., co se ale týká financování, řeší konkrétněji pouze služby, které si budou moci za příspěvek na péči nakoupit lidé se sníženou soběstačností. Řada služeb zůstane ekonomicky závislá na dotacích. Kraje jsou povinny zpracovat střednědobé plány rozvoje sociálních služeb a v návaznosti na ně budou v přenesené působnosti rozdělovat finanční prostředky na provoz jednotlivých sociálních zařízení. Práva a povinnosti krajů jsou jasné, ale způsob jakým je budou plnit ne (Dušek 2006). Tato situace spolu s předchozí nejistotou (před účinností zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách se standardní financování z veřejných rozpočtů týká jen organizace zřízených obcemi, kraji nebo státem) způsobuje ekonomickou nestabilitu sociálních zařízení, nekonceptnost v jejich směřování a rozvoji, frustraci a fluktuaci personálu. Když jsem supervidovala v roce 2005 jedno místní zařízení pro bezdomovce, dostali jsme se s týmem přes vnesené téma "nevěčných klientů" k promýšlení poslání, principů a metod dané služby. Shodli jsme se na tom, že bude třeba se těmto věcem věnovat déle, po několik příštích sezení. Pak však zaznělo jako pochybnost nad vynaložením - možná marného - úsilí: „vždyť ani nevíme, jestli tu budeme ještě pracovat příští rok“. Všichni zaměstnanci zařízení měli pracovní smlouvu na dobu určitou a jejich mzdy byly financovány po dobu trvání pracovního poměru místním Úřadem práce.

Zvláštností u sociálních zařízení provozovaných neziskovými organizacemi NNO, na kterou musí supervize brát zřetel, je navíc silná vazba na projektové financování sociálních služeb. Co je a není kvalitní služba, je ze značné míry pro neziskové organizace určováno dotační a grantovou politikou donorů, kterou musí management z existenčních důvodů akceptovat. Sociální programy ČR jsou rozhodujícím způsobem navázány skrze členství republiky v EU (a snahu čerpat prostředky z

jejich strukturálních fondů) na sociální politiku EU. Pojmy jako „rovné příležitosti, aktivní politika zaměstnanosti, rozvoj lidských zdrojů“ aj. byly v sociální práci v ČR před nedávnem v podstatě neznámé. Nyní se tyto koncepty objevují běžně nejen v projektových žádostech, ale promítají se i do projektových metodik a ovlivňují představu o kvalitě sociální práci i práci samotnou (MPSV ČR 2005a). EU přitom plánuje své politiky v sedmiletých programovacích obdobích, nyní pro období 2007 – 2013, což se dá dotýká právě i sociální politiky ČR na úrovni státu, krajů, obcí (Informace, Jihočeský kraj) a následně i příjemců grantu, tj. některých sociálních zařízení a jejich personálu. Dalším častým důsledkem projektového financování je skutečnost, že pracovní úvazek zaměstnanců bývá často složen např. ze dvou či více funkcí. Jeden zaměstnanec je např. na 0,7 úvazku poradcem v projektu Sociálně právní poradna a na 0,3 úvazku asistentem v projektu zaměřeném na motivaci dlouhodobě nezaměstnaných lidí a v rámci své osmihodinové pracovní doby navíc ještě vyřizuje část agendy zařízení, která se jeho profesní role sice netýká, ale kterou organizace tak jako tak musí vyřídit (a peníze na samostatnou administrativní sílu organizace nemá). Jako supervizor i jako manažer jsem se setkala s častými stížnostmi zaměstnanců na tuto praxi. Nedořešenost systému financování u neziskových organizací potvrzují Frič a Goulli (2001) již v devadesátých letech minulého století a dodnes není uspokojivě vyřešeno. Právě tak jako nedostatečně rozvinuté legislativní prostředí pro fungování nejen NNO, ale obecně poskytovatelů sociálních služeb. Pro supervizora z jiného oboru je těžké se v takové situaci orientovat.

Existenční nejistotu, přizpůsobování pracovních funkcí i samotného výkonu práce donorům, potřeby a problémy související s rychlým vývojem oboru a následně zaměstnavatelské organizace, prožívají zaměstnanci stále jen uprostřed struktury své organizace. Na ni, respektive na management se zlobí, když změna stíhá změnu, novelizují se již schválené procedurální postupy, interní předpisy, když manažer nemá čas, nestíhá hodnotit jejich práci aj. Pro zaměstnance, ale i pro supervizora je těžké odlišit jednotlivé roviny, v nichž vzniká problém (zaměstnanec, manažer, tým nebo systém sociálního

zabezpečení). Do skupiny supervizních témat patří proto i téma „ochrany zaměstnanců prostřednictvím supervize“. Zaměstnanci mohou být jistě ohroženi nekompetentním manažerem, jako např. v případě, kdy podle výpovědi respondentky č. 1 supervizor řešil problémy týmu vyplývající ze špatně vymezených pracovních kompetencí a následného konfliktu rolí mezi ředitelkou manželské poradny a vedoucí linky důvěry: „prostě bylo to hodně vošklivý a my jsme to samozřejmě vodnášeli jako tým, protože to bylo hodně špatný a na nástěnkách visely udání.“ Zároveň ale existují frustrující situace, které by manažer řešit chtěl, ale nemůže (chtěl by přijmout zaměstnance na dobu neurčitou, ale nemá na to dostatečné finanční prostředky)

Supervize vstupující do sociálních zařízení musí v současnosti počítat se zakázkou ochrany zaměstnanců a být autentickou, řešit skutečné potřeby supervizantů. Nemohou-li zaměstnanci odvádět kvalitní práci, protože jim to pracovní prostředí neumožňuje, je bezpředmětné řešit s nimi takovou objednávku jako absenci jejich odborných kompetencí nebo jako potřebu jejich pouhé adaptace na problém.

### **1.3.3. Supervizanti málo kvalifikovaní**

Nová společenská situace v ČR po roce 1989, nově vzniklé sociální problémy a masivní nástup nevládních neziskových organizací jako poskytovatelů sociálních služeb přinesly po revoluci v roce 1989 novou situaci v oboru sociální práce a potřebu jeho transformace. S tím těsně souvisela zvýšená společenská objednávka po kvalifikovaných sociálních pracovnících, diskuse odborníků na téma rozpoznání dobré praxe v sociální práci (Havrdová 1999) a rozvoj sociálního školství. Právě nevládní organizace vytvořily „alternativy k tradičním formám sociální práce“ (Šiklová in Matoušek 2001b:152) a tím i zpochybnily hodnoty, na kterých předchozí generace sociálních pracovníků stavěly své tradiční pojetí. Zaměstnanci nevládních organizací přinášeli služby „zezdola“, vycházející z jiné filosofie pomoci, než z té, na které stavěl své „sociální zabezpečení“ (zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení) paternalistický komunistický režim. Starší generace

sociálních pracovníků měla až do revoluce v roce 1989 možnost studovat pouze střední sociálně-právní školy, a to jen v období, kdy výuka byla obecně poplatná komunistické ideologii. Ta interpretovala sociální problémy jako „nemoci“ a preferovala ústavní péči (Šiklová in Matoušek 2001b:145) před péčí poskytovanou v „přirozeném sociálním prostředí“<sup>1</sup> člověka, kterou naopak upřednostňuje soudobé pojetí sociálních služeb (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách). Postoj sociálních pracovníků a managementu k novým trendům a resortním požadavkům, a to včetně supervize, se proto může lišit i podle toho, zda jde o tradiční ústavní sociální zařízení s převahou původního, „předrevolučního“ personálu a zřízená ještě v době komunistického režimu nebo zda jde o nová sociální zařízení, v nichž pracují především lidé, kteří do oboru přišli nově až po roce 1989. V květnu 2004 zveřejnil časopis Zpravodaj vydávaný Asociací ústavů sociální péče České republiky výsledky miniankety, ve které hodnotilo čtrnáct ředitelů králevohradeckých Ústavů sociální péče (dále jen ÚSP) auditu kvality péče, které předtím proběhly v jejich organizacích. Kvalita péče byla posuzována inspektory kvality vyškolenými již podle návrhu nového zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, na zařízení tak byly kladeny dosud nezvyklé nároky a požadavky. Ředitelé byli vůči proběhlým auditům i inspektorům značně kritičtí, erudici inspektorů hodnotilo negativně 71% respondentů, 50 % se domnívalo, že inspektoři nehodnotili jejich zařízení objektivně a že práce spojená s inspekcí nebyla úměrná užtku, který inspekce přinesla, 71 % vypovědělo, že inspekce podle jejich názoru neodráží současné priority sociálních služeb z hlediska naléhavosti řešení problémů.

Osobně jsem učinila také negativní zkušenost se zaváděním supervize do tradičního rezidenčního zařízení, když jsem v roce 2004 na pozvání manažera šla vyjednávat supervizní kontrakt s kolektivem jednoho

---

<sup>1</sup> přirozeným sociálním prostředím je míněna rodina a sociální vazby k osobám blízkým, domácnost osoby a sociální vazby k dalším osobám, se kterými sdílí domácnost, a místa, kde osoby pracují, vzdělávají se a realizují běžné sociální aktivity.

ÚSP pro ženy s mentálním postižením. Zaměstnanci seděli ve skupinkách po dvou, po třech, ruce i nohy zkřížené přes sebe, vyhýbali se očnímu kontaktu. Od supervize neměli žádná očekávání, žádné nejasnosti v práci se nevyskytovaly a pokud, ihned je údajně řešili mezi sebou aj. Nebyla jsem připravená na takový odpor a tak jsem jen sdělila, že v tom případě jim nemám co nabídnout, pokud by si to rozmysleli, ať se ozvou. Další kontakt se již neuskutečnil.

Co se týká nově nastoupivších nevládních neziskových organizací, je třeba uvést, že nadšení, se kterým noví sociální pracovníci zaplnili bílá místa na poli sociálních služeb samo o sobě nutně neznamená kvalifikaci nově příchozích, ale spíše otevřenost k novým trendům. Jak uvádí Šiklová (Matoušek 2001b), po roce 1989 se jako jedna z priorit oboru jevila obnova vysokoškolského vzdělání a reforma středoškolského vzdělávání v sociální práci. Na řadě univerzit vznikaly katedry sociální práce v téže době, kdy vznikaly tisíce nových nestátních neziskových sociálních organizací. Jenom z porovnání řádů čísel (cca 10 kateder a tisíce nových organizací) je zřejmé, že nově příchozí sociální pracovníci jako celek kvalifikovaní být v oboru nemohli. Zákon č. 108/20006 Sb., o sociálních službách podmiňuje výkon činnosti sociálního pracovníka kromě jiného i jeho odbornou způsobilostí, danou vyšším odborným nebo vysokoškolským vzděláním v oboru, zároveň však osvobozuje od této podmínky ty zaměstnance, kteří dosáhli ke dni nabytí účinnosti zákona (1.1.2007) padesáti let. Osvobození od povinnosti získat potřebnou kvalifikaci se vztahuje tedy právě na ty lidi v sociálních službách, kteří oproti mladším věkovým kategoriím nejdéle pracovali v neopaternalistickém (Tomeš 2001) sociálním systému Československé socialistické republiky a jsou předchozími zkušenostmi nejvíce ovlivněni.

Supervizor přicházející do sociálních zařízení by měl počítat s tím, že se zde může setkat s personálem do značné míry nekvalifikovaným, eventuelně navíc i bojkotujícím - pro něj nezvyklé - požadavky a měl by mít zřejmě připraveny strategie, jak se v takovém případě zachová.

#### **1.3.4. Management bez tradice**

Jestliže dosud jsem v předchozích podkapitolách přinesla pro supervizory informace týkající supervizantů, nyní bych chtěla přinést informace týkající se managementu. Protože s ním bude supervizor svůj vstup do zařízení vyjednávat a v optimálním případě s ním i dlouhodobě komunikovat, na základě společného zájmu o zvýšení kvality sociálních služeb. Co by tedy měl supervizor nastupující do sociálního zařízení vědět? Především by měl počítat s tím, že i management nebývá často pro svou funkci kvalifikovaný a že se teprve učí dostát dobře své roli. V ČR až do revoluce v roce 1989 existovalo centrálně plánované hospodářství řízené Komunistickou stranou Československa. Stát byl jediným zaměstnavatelem pracujících a zároveň i univerzálním pečovatelem o občany v obtížné životní situaci (Šiklová in Matoušek 2001). Z těchto důvodů chyběl v ČR i dostatek kvalifikovaného a zkušeného managementu, což platilo samozřejmě i o situaci neziskových organizací včetně sociálních. Frič a Goulli (2001:80) uvádějí, že od roku 1989 do roku 1999 se jenom počet občanských sdružení více než ztřicetinásobil (z 537 na 38 096). Bezpochyby všechny nově vzniklé neziskové organizace potřebovaly po svém ustavení management, ten se však učil dovednostem řízení a vedení často až v okamžiku, kdy byl pověřen vedoucí funkcí. Nedostatečnou kvalifikaci dorovnávali mnozí manažeři absolvováním studia při zaměstnání a různých kursů pro manažery. Přesto vzhledem k poměrně krátké existenci nových sociálních zařízení nemá sociální management ani dlouhou tradici, ani bohaté zkušenosti s řízením různorodých procesů v organizaci, včetně tak specifického procesu jakým je zavádění externí supervize do organizace.

#### **1.3.5. Proč chce management supervizi**

Supervizora do svého zařízení povolává management. Pro nadcházející jednání a budoucí spolupráci mezi oběma stranami je důležitá motivace, která management k tomuto kroku vede.

Poptávka po supervizi je především vyvolána:

- akreditačním konceptem MPSV ČR



V České republice se zhruba čtvrtým rokem připravují sociální zařízení na tzv. standardizaci. Jedná se o nastavení kvality sociálních služeb podle konceptu, který vypracovalo MPSV ČR spolu s uživateli i poskytovateli služeb v letech 2000 – 2002. Legislativně je tento koncept ukotven ve v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který nabyl účinnosti 1.1.2007. MPSV ČR vydalo v roce 2002 publikaci Standardy kvality sociálních služeb, ve které je prostřednictvím tzv. standardů popsána jak žádoucí úroveň poskytovaných služeb klientům (procedurální standardy), tak i žádoucí úroveň personálního zajištění služeb (personální standardy) a dalších organizačních podmínek nutných pro poskytování služeb (provozní standardy). Součástí personálních standardů je i požadavek na zajištění supervize pro personál: „Pro pracovníky, kteří se věnují přímé práci s uživateli, zajišťuje zařízení podporu *nezávislého* kvalifikovaného odborníka za účelem řešení problémů, jež jednotliví zaměstnanci nebo pracovní týmy zažívají při výkonu zaměstnání“ (Standardy MPSV ČR 2002). Požadavek této právně nezávazné publikace byl následovně potvrzen i legislativně. Na sklonku loňského roku vstoupila v platnost vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se naplňuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a která rovněž nabyla účinnosti 1.1.2007. I tato vyhláška stanoví, že: “Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance podporu *nezávislého* kvalifikovaného odborníka.“ (vyhláška MPSV ČR 2006) Všechna zařízení poskytující sociální služby jsou od roku 2007 povinna naplňovat tyto tzv. standardy kvality služeb. Do 30.6.2007 se navíc musí registrovat u krajských úřadů a v průběhu tří let absolvovat externí inspekci, která zjistí, nakolik organizace tuto i jiné povinnosti (stanovené zákonem) plní. Jedině v případě, že zařízení ob stojí, budou moci setrvat ve veřejném registru akreditovaných sociálních organizací poskytujících kvalitní sociální služby a budou oprávněna poskytovat dále sociální služby. To znamená jednak zvýšení prestiže organizace (členství v elitním klubu), jednak i zachování možnosti zúčastnit se soutěže o veřejné finanční zdroje (na rozdíl od těch, kdo v registru zařazeni nebudou). Supervizoři v ČR musí počítat s tím, že

jedním z hlavních důvodů pro vzniklou poptávku po supervizi je tedy i snaha manažerů projít úspěšně procesem registrace a akreditace.

Výsledky výzkumu supervize prezentované na semináři pořádaném Radou pro rozvoj sociální práce na podzim roku 2003 skutečně tuto vazbu mezi poptávkou po supervizi a externím tlakem na standardizaci služeb potvrdily. Bylo dotazováno 25 respondentů, vrcholových manažerů sociálních organizací. Tito manažeři ve více než polovině případů uvedli, že supervizi do zařízení objednali ve spojitosti se zaváděním standardů.

V této souvislosti se nabízí otázka, nakolik je standardizace motivačním elementem pro zavedení supervize u příspěvkových organizací. I ony budou muset projít standardizací, odpovědnost za úspěšné zvládnutí tohoto procesu však leží ne na nich samých, ale na jejich zřizovatelích (stát, kraj, obce)

- zařazením supervize mezi podmínky nutné pro podání žádosti o dotace na MPSV ČR a kraje

Zatímco sociální organizace zřízené obcemi, kraji či státem byly dosud standardními mechanismy financovány z veřejných zdrojů, neziskové organizace nově vzniklé po roce 1989 se musely od svého vzniku ucházet o veřejné zdroje v dotačních a grantových řízeních. Úspěch v soutěži o dotace a granty je však vázán na splnění řady podmínek ze strany žadatele, jednou z nich je i existence supervize v organizaci. Tato skutečnost se prokazuje např. i v každoroční žádosti NNO o dotace na MPSV, či kraj a je jedním z důvodů, pro který se někteří manažeři supervizi snaží do organizace zavést nebo alespoň získat do formuláře žádosti podpis supervizora stvrzující, že bude v organizaci supervizi vykonávat. Jak sdělila respondentka č. 3, která je supervizorkou: „Co se týče vyjednávání s manažery, tak to je docela složitý proces, docela se potkávám s takovým tím nesmyslem, že v září se ti někdo ozve, že potřebuje supervizi, tak mu podepíšeš v dobré vůli formulář na MPSV a je sjednáno ústně, že se potom někdy v lednu bude vyjednávat kontrakt, a potom je duben a nikdo se neozývá.“

- rozvojem oboru sociální práce v ČR

Rozvoj oboru a návazně i počátek výuky supervize v ČR jsem popsala v kapitole 1.1. „Cesta supervize do českých sociálních zařízení“.

Pro supervizora přicházejícího do organizace může být tedy důležité vědět, proč ho supervizor do organizace povolává. Poptávka po supervizi nemusí, jak vyplývá ze shora uvedeného, znamenat automaticky zájem o posláním supervize, v mnoha případech může být čistě formální. Manažerovi může jít spíše o zabezpečení přežití organizace, než o zvyšování kvality služeb prostřednictvím supervize a na důvodech jeho zájmu o supervizi bude záviset i úroveň jeho motivace ke spolupráci se supervizorem. Pro supervizora může být výhodné přemýšlet ještě před započítím vlastní práce o tom, jak získat v manažerovi skutečného spojence pro efektivní využití supervize.

#### **1.3.6. Zavedení supervize jako součást manažerova úsilí o kvalitu služeb?**

Jak již jsem uvedla v podkapitole 1.3.5., jedním z hlavních důvodů, proč manažeři sociálních zařízení objednávají supervizi, je snaha vyhovět požadavkům plynoucím ze zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Souvislost poptávky po supervizi a snahy manažerů získat státní licenci k provozování sociálních služeb potvrzuje v mezinárodním měřítku i Munson (1993:63, 64), jak jsem již uvedla v podkapitole 1.1. „Cesta supervize do českých sociálních zařízení“. Přibližně od sedmdesátých let minulého století začíná v Evropě boj o legitimitu sociální práce. Stát stanoví právními normami požadavky na výkon sociálních služeb, které je ochoten podporovat (především finančně) a obor se snaží dokázat, že „je podpory hoden“. Podobný vývoj probíhá nyní i v ČR. Je pak otázkou, zda zavádění supervize vnímá manažer:

- jako nezbytnost pro získání licence k provozování služeb a zároveň jako cestu nebo jednu z cest rozvoje kvality služeb. O to, že supervize přispívá k zavádění standardů a „profesionalizování služeb“ byla přesvědčena např. respondentka č. 6.
- pouze jako nezbytnost pro získání licence k provozování služeb. Co se týká rozvoje kvality služeb, manažer pracuje v tomto případě vědomě na jiném systému řízení kvality anebo své úsilí o rozvoj

kvality služeb považuje za úsilí o naplnění standardů a postupy, jimiž svých záměrů dosahuje, za supervizi. Aplikace národních standardů kvality není totiž jedinou cestou ke zkvalitnění služeb a některé sociální organizace již zavedly nebo zavádějí v mezinárodním kontextu běžně užívané a osvědčené systémy řízení kvality, jako jsou např. ISO či Excellence Model EFQM, nebo využívají jiných nástrojů pro lepší fungování organizace, než je klasická supervize, např. coachingu. Manažer pak ovšem musí v této souvislosti řešit, jak se má v zařízení nově zaváděná supervize a „standardizace“ obecně k jiným vnitřním organizačním procesům zaměřeným na rozvoj kvality služeb. Manažerská řešení tohoto problému mohou být různá a od nich se bude do určité míry odvíjet i vztah manažera k zaváděné externí supervizi, jeho motivace spolupracovat se supervizorem aj. Respondentka č. 14, ředitelka Ústavu sociální péče pro klienty s mentálním postižením, zaplatila nemalé finanční prostředky za zavedení ISO systému do svého zařízení. Externí supervizi v zařízení neprovozovala, ač věděla, že musí. Proto ji chtěla zavést alespoň od roku 2007. Nevěděla však, co má od supervize očekávat a rozvoj kvality služeb spojovala s již zavedeným systémem ISO, ačkoli připravovala ústav na registraci u krajského úřadu a na následnou inspekci kvality služeb podle národních standardů kvality. Respondent č.5, kterému již cca 2 roky pomáhá při zkvalitnění služeb coach, vnímal pro změnu coaching jako naplnění požadavku MPSV ČR na externí supervizi a výsledky spolupráce s coachem jako naplnění úrovně služeb požadované národními standardy. Na otázku, jak se mu coaching spojuje třeba s procesem standardizace nebo jaký je v tom rozdíl, totiž odpověděl: „My to teď máme tak, že ten supervizor dělá supervizi toho managementu nebo coaching spíš, než supervize je to bližší. Supervizor si promluví s těma jednotlivěma týmama včetně toho managementu, je přítomnej i plánování nebo třeba poradě že jo, sleduje ty procesy v té organizaci. Tak vnímám tu standardizaci, ty jednotlivé věci co jsou tam popsány, jsou standardní, jakoby manažerský typy fungování.“ Když jsem dál pátrala po tom, jak

tento respondent vnímá rozdíl přímo mezi supervizorem a coachem, odpověděl: „mám pocit, že to splývá, že je to možná akademický rozdělání, tak aby se v tom dalo zorientovat, ale v té praxi mám dojem, že to prostě splývá, zvlášť tam kde to funguje, to prostě musí splývat, protože nedovedu si představit, že bych prostě měl v organizaci x supervizorů, každého na něco“.

Supervizor přicházející nově do sociální organizace může mít jinou vyjednávací i realizační pozici tehdy, když manažer věří supervizi jako nástroji pro zvyšování kvality služeb, jinou, když manažer od supervize rozvoj kvality služeb neočekává a jinou, když za supervizi považuje např. právě coaching. Proto je dobré, když manažerovy představy o řízení kvality zahrne supervizor včas do svých strategií.

### **1.3.7. Vliv organizační struktury a kultury na spolupráci supervizora a managementu**

Jestliže dosud jsem v předchozích podkapitolách přinesla supervizorům informace týkající se supervizantů a managementu v supervidovaných sociálních organizacích, nyní doplňuji informace týkající se přímo těchto organizací. Český právní řád stanoví podmínky, při jejichž splnění mají již existující právní subjekty možnost založit tzv. právnické osoby. Ty se musí po svém založení registrovat u příslušných institucí (MPSV ČR, MV ČR aj.) a tímto pravomocným úkonem vzniknou jako nové právní subjekty (způsobilé mít zákonem určená práva a povinnosti). Existují různé druhy právnických osob, jejich založení, vznik i fungování je upraveno specifickými zákony. Pro účel této práce je významné zabývat se pouze těmi z nich, které jsou založeny proto, aby provozovaly sociální služby. Jde o občanská sdružení, která pracují v režimu zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, o obecně prospěšné společnosti podle zákona č.248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, o církevní právnické osoby podle zákona č. 3/2002, Sb., o církvích a náboženských společnostech, o příspěvkové organizace podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích a zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Tyto zákony určují, jaké orgány se např. musí v právnické osobě

ustavit, což je dále podrobněji rozpracovááno ve stanovách a organizačním řádu organizací, jak se v organizaci hospodaří a účtuje, jak se rozhoduje a ke komu se lze odvolat aj., tyto informace mohou mít spolu s dalšími interními dokumenty (např. s náplněmi práce aj.) pro supervizora poměrně praktický význam. Orientují jej ve organizačním ukotvení a v zákonných právech a povinnostech organizace, v jejích institucionálních souvislostech, hierarchických vztazích. To, jak je organizace poskládána, jakou má strukturu, má vliv na to, jak organizace funguje (a obráceně, fungování organizace může vést ke změně struktury, např. orgánů organizace). Struktura se odráží v hodnotových prioritách, v kultuře (např. u církevních právnických osob), což může být užitečné reflektovat nejen např. při týmové i případové supervizi, ale i při samotném vyjednávání kontraktu, rekontraktaci nebo při sporech s manažerem. Hawkins a Shohet (2004:90) uvádějí: „Supervizoři mívají zodpovědnost vůči organizaci, která zaměstnává je i terapeutu. Potřeby této organizace včetně jejich zásad a parametrů stanovených pro tuto práci musejí být při supervizi brány v úvahu. I když terapeut pracuje nezávisle, je přesto součástí své profese s jejími standardy, etickými zásadami a profesními zvyklostmi.“ Přestože v uvedeném citátu je v roli supervizanta uveden terapeut, lze analogicky uvažovat i o jakémkoli pracovníkovi, včetně sociálního. Příklad toho, jak mohou potřeby, stanovy, etické zásady, profesní zvyklosti, parametry, standardy zřizovatele ovlivňovat např. výkon práce sociálního pracovníka pracujícího v církevní právní osobě, lze ukázat na příkladu „charity“, tj. zařízení zřízeném Sdružením česká katolická charita. Do právního postavení charit, a tedy i do jejich struktury, se promítá církevní právo, viz stanovy Sdružení Česká katolická charita, kde se uvádí v článku I. Název a sídlo: „Sdružení Česká katolická charita je právní osobou dle Kodexu kanonického práva ( kánon 312, 313 ). Je součástí (útvarem) římskokatolické církve registrované v České republice podle zák. č. 3/2002 Sb., od níž odvozuje svou právní subjektivitu“ V roce 2005 vydala Česká biskupská konference, která je kolektivním statutárním orgánem římskokatolické církve v ČR a zřizovatelem Sdružení Česká katolická charita, dokument nazvaný

„Charitativní služba církve“. Ten se týká činnosti Sdružení Česká katolická charita a je sice určen pro vnitřní potřebu církve, ale vzhledem k promítnutí kanonického (tj. církevního) práva do fungování charity zavazuje charitní management a zaměstnance. V dokumentu jsou vyjádřeny určité zásady pro činnost charitních sociálních organizací, např.: „Charitní služba trpícím bližním má být pracovníky a dobrovolníky Charity vykonávána v duchu učení církve a je určitým druhem laického apoštolátu. Tímto přístupem se Charita liší od běžné zdravotní služby.“ Dále jsou zde uvedeny např. zásady personální politiky v charitních zařízeních: „Všichni zaměstnanci a dobrovolníci, pokud mají naplňovat základní principy a cíle Charity, musí být trvale vzděláváni a formováni, aby jejich služba lidem v nouzi byla službou Kristu v duchu evangelia. Profesionální vzdělávání a duchovní formace se mají navzájem doplňovat.“ Co se týká návodu na řešení pracovních problémů a těžkostí (tedy případně i témat supervize), dokument uvádí: „Problémy se mají v Charitě řešit v duchu křesťanské lásky; tím se mohou stát cestou k odpuštění a k hlubší vzájemné lásce. Tyto těžkosti pak kolektiv upevňují, a ne rozkládají.“ (Charitativní služba církve 2005: 12). V tomto případě má režim zákona č. 3/2002, Sb., o církvích a náboženských společnostech jistě poměrně velký vliv na postoje i chování managementu i supervizantů, na stupnici hodnot, o které se opírá daná služba, nebo třeba i na personální politiku supervidované organizace (jejíž management je zavazován např. ke zmíněné duchovní formaci zaměstnanců). Přímou z kořenů, z nichž vznikla dotyčná organizace, tak vyvěrá jistý druh organizační kultury, která se legitimizuje právě prostřednictvím platných právních norem a promítá se do struktury, pravidel, etických norem aj. do běžného života organizace. Takový organizační rámec je do určité míry nezávislý na aktuálním personálním obsazení dotyčné sociální organizace. Je otázkou, zda mu může rozumět supervizor, který se nově s tímto prostředím setká. Hawkins a Shohet (2004:165) k danému tématu uvádějí, že: „kultura organizace může nejen ovlivnit rámec supervize, ale i zablokovat cestu k účinné supervizi“. Že je druh právnické osoby pro práci supervizora důležitý, potvrdila i respondentka č. 3, která

poznamenala: „nejhorší je ta nechuť něco řešit, v těch církevních organizacích to funguje jako tak, jako, že se všichni přece máme rádi, oni si ty lidi vůbec nepřipustějí, že by snad něco nebylo v pořádku..“

Má - li tato práce být především informačním materiálem, je třeba zmínit nejen vazbu konkrétního supervidovaného organizačního prostředí na příslušný zákon, podle něhož dotyčná supervidovaná organizace vznikla. Důležitá může být i znalost dalšího specifického fenoménu týkajícího se právního statutu poskytovatelů sociálních služeb, se kterým se v českých poměrech nový supervizor v sociálním zařízení potká. Jedná se o rozdělení poskytovatelů sociálních služeb „na dva tábory“, na příspěvkové státní (krajské, obecní) a nestátní neziskové právnické osoby. Ačkoli se jedná o dělení podle nevyjasněných kritérií, (a o těchto kritériích se vedou mezi odborníky spory jak uvádí Frič a Goulli 2001:11), přesto existuje jistý konsensus o odlišnosti obou sektorů, kteří různí autoři rozličným způsobem upřesňují nebo opisují.

Tak např. Řezníček (1994:59) uvádí, že NNO mají řadu předností, jimiž v sociální práci předčí státní sektor, např.: „vynalézavost, motivovanost, možnost přímé a rychlé zpětné vazby od klientely a širší komunity, pružnou orientaci na místní problémy, úspornost, využití bezplatné dobrovolnické práce a levné „laické práce“, relativně neformální atmosféru v zařízeních a osobnější přístup ke klientům“ Tento vyjmenovaný seznam předností NNO je snahou o popis rozdílu mezi příspěvkovými a neziskovými organizacemi. Jistou odlišnost mezi oběma sektory potvrzuje i Šiklová (Matoušek 2001) která konstatuje i existenci „pochopitelného napětí“ mezi nimi.’

Co se týká občanských sdružení, obecně prospěšných společností a církevních právnických osob, shodují se nicméně různí autoři (např. Tomeš in Matoušek 2001, Frič a Goulli 2001) v přesvědčení, že jde o zcela jistě tzv. nestátní neziskové organizace. Ty jsou, jak jsem uvedla v podkapitole „1.3.3. Supervizanti málo kvalifikovaní“, porevolučním fenoménem. Jak uvádí Frič a Goulli (2001), po roce 1989 zareagovala česká společnost na znovu získanou svobodu zvýšenou aktivitou v oblasti sportu, kultury, vzdělávání, zdraví, sociálních služeb aj. V letech 1989 vzniklo 537 občanských sdružení, v roce 1999 jich bylo



již 38 096. V roce 1995 pracovalo v neziskovém sektoru 74 200 placených pracovníků, z toho 11,2 % v sociálních službách. Tak jak v sociální oblasti vznikaly nové potřeby (otázky bezdomovců, uprchlíků, nezaměstnanosti aj.), se kterými si stát nevěděl rady, vznikaly i NNO, které tyto potřeby počaly uspokojovat. Hranice mezi „starými“ a „novými“ sociálními organizacemi je tedy - kromě jiného - zcela jistě časová.

Aniž bych chtěla nějak hlouběji analyzovat rozdíl mezi oběma typy poskytovatelů sociálních služeb je zřejmé, že pro supervizora může mít úvaha na toto téma význam v situaci, kdy zvažuje nabídku konkrétní příspěvkové nebo neziskové organizace

#### **1.4. Jak připravují manažeři příchod supervize**

V této kapitole bych chtěla uvést výsledky mého šetření, jehož cílem bylo zodpovědět následující výzkumné otázky:

- Proč končila spolupráce manažera a supervizora na zavedení externí supervize ve mnou sledovaných případech neúspěšně?
- Co bylo ve mnou sledovaných případech jinak, když zaváděná supervize naopak fungovala?

Tyto dvě otázky se mají jako rub a líc k mému úsilí prozkoumat nejasnou a často problematickou situaci, ve které se obě strany ocitly sice vlastním přičiněním, ale jejíž složitý kontext mohou ovlivnit jen částečně.

Obě výzkumné otázky jsem pokládala sobě i respondentům v souvislosti s externí supervizí týmu, tedy tehdy, když supervizor působil uvnitř organizace. Nezabývala jsem se supervizí skupinovou, mezioborovou, protože tam je supervizní proces realizován „za hranicemi organizace“. Supervizor, který provádí skupinovou supervizi, i celá supervizní skupina vstupují při jednom sezení do pracovního kontextu více organizací. Vztah mezi supervizorem a managementem mnoha organizací je v takové situaci rozostřený, kdežto při týmové supervizi je intenzivní a závislý na průběžné a dobré komunikaci (např. ohledně vymezení zodpovědnosti) obou stran.

Nyní tedy odpovědi k první otázce, proč končila spolupráce manažera a supervizora na zavedení externí supervize ve mnou sledovaných případech neúspěšně. Zjistila jsem, že k problémům při spolupráci dochází, protože manažer je ve vztahu k přicházející supervizi *absurdně pasivní*. Jako absurdní přitom hodnotím fakt, že manažer si supervizní služby kupuje, ale fakticky se přitom nezajímá o to, jak vypadá „nakoupené zboží“ a co s ním v organizaci počne. Manažer si totiž nekupuje hotový produkt, ale proces, jehož konkrétní podoba se utváří v interakcích supervizora a supervizantů. Jako pasivní proto hodnotím všechny manažerské strategie, které neobsahují žádný konkrétní plán, jak supervizi v organizaci využít k rozvoji kvality služeb. Absurdně pasivní přístup manažerů má tyto důvody:

a) *manažeři zavádějí supervizi, aniž vědí, o jaký proces jde.*

Tuto skutečnost potvrdili dva z šesti respondentů (3,6), se kterými jsem vedla nestandardizovaný rozhovor, a dva respondenti, z jejichž vyprávění jsem si zapsala field notes. Respondentka č. 3 supervizorka uvedla: „ti manažeři vlastně vůbec nevědí, co si od té supervize slibují, ..., vůbec netuší, co by si od supervize slibovali, a když jim dám nějakou nabídku, tak úplně vidím, jak se radostně chytají těch nabídek. Řeknou jo, to je přesně to, co chceme, a přitom si myslím, že vůbec netuší, co pod těmi slovy je“. Respondentka č. 6, také supervizorka, uvedla: „..když se řešily třeba personální změny, zejména sesazení vedoucího, to byla věc, kterou ten ředitel chtěl se mnou řešit a chtěl v tom nějak podporu, protože to byla věc, která byla velmi těžká, my jsme si to museli vyjasnit, o čem teda je supervize a k čemu teda sloužit nemá“.

Respondent č. 7, manažer, měl o supervizi představu zúženou na „rozebírání případů“, stejně tak respondent č. 8 rovněž manažer na „pomoc se standardy“.

Ve všech uvedených případech nebyl rovněž uzavřen supervizní kontrakt. I kdyby však byl uzavřen, šlo by pouze o formální akt, protože manažerovi chyběly informace nutné pro kvalifikované vyjednání supervizního kontraktu. Jak to při zavádění supervize v takových

případech probíhá, si lze představit z výpovědi respondentky č.1 „myslím si, že to hodně funguje v organizacích přijed, potřebujem supervizi, a už ne čeho, jaká supervize a čeho by se měla týkat, prostě tohle tam podle mě nebylo ošetřené“.

Důsledky neinformovanosti manažera se projevují např. neschopností manažera sjednat kontrakt užitečný pro supervizanty, volbou nevhodného supervizora a následným zklamáním jeho i manažera, včetně případného ukončení spolupráce (“rozvrtal tým, pořád tam chtěl řešit vztahy a pak už tam nefungovalo vůbec nic“ č.7) nebo i údivem manažera nad informacemi o frustraci personálu, které „prosakují“ ze supervizních sezení. V této souvislosti vidím příchod nekvalifikovaných a kontextu sociálních organizací neznalých supervizorů do organizací nikoli jako hlavní příčinu neúspěšné supervize, ale pouze jako důsledek manažerovy chybné volby. Kromě toho neinformování manažeři nemohou připravit své zaměstnance na supervizi, což může být pro úspěch supervize někdy nezbytné. K tomu více v kapitole 1.3.3. „Supervizanti málo kvalifikovaní“.

Neinformovaný manažer také nemůže využít obrovský potenciál supervize, protože o něm neví, nemůže propojit supervizi s jinými organizačními procesy (k tomu viz „Zavedení supervize jako součást manažerova úsilí o kvalitu služeb“), spíše ji za ně zaměňuje, jako např. za „pomoc se standardy“ respondent č.8.

Neinformovaný manažer bývá překvapen a rozezlen, když se na supervizi vynoří témata, která nečeká („...tak jako nás chápal nebo prostě se nám snažil pomoci, co s tím jde dělat jako a neřekla bych, že byl vůči opozici vůči jako vedení tý manželský poradny, ale, ale prostě jako nás chápal, nó a ta ředitelka tý manželský poradny to brala, ona byla trošku paranoidní, takže to brala jako útok na svoji osobu nebo prostě ji ta supervize nějak ohrožovala“- respondentka č.1) a situaci, které nerozumí, pak řeší mocensky („...tak se rozhodlo, že změní supervizora pod teda záminkou, já si myslím, že to byla záminka, ale dalo by se to i objektivně jako vysvětlit nebo navenek to vypadalo velmi věrohodně, že ten XY nebyl akreditovanej Asociací linkovejch pracovníků jako supervizor“ – respondentka č.1).

Zásadní důležitost informovanosti manažera na počátku spolupráce se supervizorem zpochybnila naopak respondentka č. 4, která v roli manažerky povolávala supervizorku do své organizace a ač také nevěděla, co má očekávat („kontrakt se tenkrát písemně neuzavíral, ani by to nešlo, když jsem nevěděla, o čem to vlastně je“) byla přesto se supervizí spokojena a kontrakt uzavřela následovně, „až věděla, oč jde.“ Z tohoto příkladu je zřejmé, že k „informovanosti“ se manažer může dopracovat i časem, jde pak jen o to, aby spolupráce se supervizorem do té doby na něčem neztroskotala.

Na obhajobu manažerů chci však ještě na závěr této statě podotknout, že pod pojmem supervize si totiž mnozí autoři odborných publikací představují odlišné procesy, jak uvádí Koláčková (Matoušek 2003). Zmatek ve vymezení pojmu a definicích konstatuje i Havrdová (Sborník 2005). Nelze se proto příliš divit manažerům, když si se zaváděnou supervizí nevědí příliš rady. Proč ji přesto do organizace povolávají, vysvětlují dále v bodě b), který popisuje další existující zdroj možných problémů se zaváděním supervize.

*b) manažeři zavádějí supervizi, protože musí, ne proto, že ji chtějí.*

Externí tlak na zavedení supervize potvrzuje respondentka č. 4: „supervizi jsem objednala na tlak Asociace linek důvěry, protože jsem já ani tým nevěděli oč jde“. Respondentka č. 3 uvádí příklad podobného motivu, pro který manažeři formálně supervizi do organizace povolávají: „v září se ti někdo ozve, že potřebuje supervizi, tak mu podepíšeš v dobrý vůli jako ten formulář na to MPSV a je tam jako že jo sjednáno ústně zatím, že potom někdy v lednu se bude vyjednávat smlouva a kontrakt, a potom je duben a nikdo se neozývá“. I manažeři respondenti č. 7 a 8 uvedli, že se supervizí zabývají, protože musí. Více jsem obecně k motivaci manažerů pro zavedení supervize uvedla ve stati „1.3.5. Proč chce management supervizi“, ze které vyplývá, že nejčastějším důvodem pro zavedení supervize je snaha zařízení dostát požadavkům MPSV ČR ohledně standardů kvality služeb. Negativní vliv tlaku shora na zavádění supervize konstatuje u některých organizací Havrdová (Sborník 2005:6), když říká, že: „U některých tradičněji

zaměřených sociálních organizací však tímto požadavkem shora vznikl takový tlak na rychlé zavedení supervize bez řádné přípravy, že důsledky jsou spíše kontraproduktivní“. Jako negativní důsledky takové situace pak Havrdová tamtéž uvádí, že supervize je: „formální ze strany týmu i supervizora, skupina nespolupracuje, nebere supervizi jako něco potřebného, nevyužívá ji odpovědně, supervizor není akceptován týmem, nemá důvěru.“

*c) externí supervize aktivizuje tým k rozkrývání a řešení problémů spojených s organizačním kontextem, ale problémy se řeší mimo prostor kontrolovaný managementem, což management frustruje.*

Problém manažerů v takové situaci konstatuje např. i Baštecká. V Závěrečné zprávě týmu A (Závěrečná zpráva 2004) si všímá toho že: „důraz na externího supervizora podvazuje pravomoci vedení organizace, neboť supervizor se stává vnější autoritou“. Na jiném místě zprávy polemizuje s požadavkem Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky (dále jen MPSV ČR) na externí supervizi takto: „K čemu důraz na nezávislost odborníka, když je v konfliktu s vedením organizace?“ Baštecká proto dále v textu zpochybňuje požadavek na externí supervizi. Jednak tvrdí že, že v jeho pozadí je strach z kontroly: „Dá se předpokládat, že v pozadí „supervizního“ kritéria 11.6 je obava z řízení a kontroly“ (Závěrečná zpráva 2004: 4). Za druhé tvrdí, že požadavek na externí supervizi není v souladu s celosvětovým pojetím (Závěrečná zpráva 2004: 2) a jinde zas, že české pojetí „supervize jako „podpory nezávislého kvalifikovaného odborníka za účelem řešení problémů“ není v souladu ani se zahraničními zdroji, ani s jinými oblastmi služeb“ (Závěrečná zpráva 2004: 4). Aniž bych chtěla hlouběji zkoumat výhody a nevýhody externí supervize českých sociálních zařízení v porovnání se supervizí interní, přece jen bych chtěla umítnit, že Baštecká při své argumentaci odkazuje na str. 2 na autora z angloamerického kontextu (Munson 1993), kde je rozšířena především interní (manažerská) supervize. Existuje však i německé pojetí supervize. Belardi (1994: 67) konstatuje, že americký model nadřazených v roli supervizorů se v Německu ve veřejně prospěšných

zařízeních kvůli jiným podmínkám neprosadil, a že tak vznikl v Německu od sedmdesátých let minulého století model externích supervizorů. Jako hlavní důvod pro ustavení odlišného modelu uvádí autor skutečnost, že němečtí manažeři sociálních zařízení nebyli sami odborníky v oblasti sociální práce, často přišli z jiných oborů aj. V jiném místě textu Belardi zmiňuje (Belardi 1994: ), že německá supervize dosáhla jako externí nezávislé poradenství jedinečné postavení ve světě. Externí supervize se tedy umí v zásadě vyrovnat s napětím mezi dvěma autoritami (zcela jistě alespoň v Německu).

U nás se však manažer a supervizor teprve učí takovou situaci zvládnout. Napětí mezi manažerem a supervizorem konstatovalo pět respondentů (1,2,6,7,8), ve dvou případech došlo k vytvoření koalice týmu se supervizorem, v jednom z téhož manažer supervizora podezřívá a ve zbylých dvou případech to byl supervizor, který odmítal jak kritiku manažera stran užitku prováděné supervize, tak jeho požadavky na změnu.

Manažeři, kteří reflektují příchod cizí autority do svého zařízení s nelibostí, volí různé strategie, jak mít zaváděnou supervizi pod kontrolou. Respondentka č. 2 popsala, jak se u nich manažer pokoušel předem vytěsnit „nebezpečná témata“. Nově příchozí supervizor se směl podle vyjednaného kontraktu věnovat pouze supervizi přímé práce s klienty. Supervizanti měli ale opakovaně jinou a „horkou“ zakázku. Přes žádosti supervizora i supervidovaného týmu však manažer odmítal připustit, aby se supervize zabývala tématy, jejichž řešení by mohla souviset s organizačním kontextem (rolemi zaměstnanců) a vyvolat organizační změnu. Jedinou změnou, kterou dotyčný připouštěl, byla interní změna supervizantů ve smyslu jejich profesního zdokonalení. To ale nezohledňovalo aktuální očekávání a potřeby týmu, supervizanti odmítali pohybovat se v tomto rámci a žádali rekontraktaci. Supervizor se pokoušel s manažerem změnu kontraktu vyjednat, ale manažer na to nepřistoupil: „... na tento apel toho supervizora zareagoval tak, že jako prostě s ním nekomunikoval, vůbec mu neodpověděl na maily a nekomunikoval s ním“ (respondentka č. 2). Vůči supervizi šlo o „manažerskou strategii „čí chleba jíš, toho píseň zpívej“. Manažer tuší či

respektuje sílu supervize a bojí se jí. Jde o aktivní, ale manipulativní manažerskou strategii. Další manipulativní manažerská strategie se dá vyjádřit mottem „běž tam, nevím kam, přines to, nevím, co“. Tito manažeři kladou na supervizora požadavky, kterým lze těžko dostat. Chtějí rozhodovat o předmětu supervizních sezení, i když příliš nevědí, oč při supervizi jde. Přesto mají na supervizora poměrně konkrétní, ač poněkud svérázná očekávání (podpořit své manažerské rozhodnutí ... že je dá do latě...pomůže se standardy), která nemohou být naplněna (6, 7,8)

Další používanou strategií manažerů je „já pán, ty pán“. Supervizora manažer povolá do organizace proto, že musí, reflektuje cizí autoritu, nicméně předpokládá, že si vzájemně se supervizorem nebudou překážet. Předpokládá to nikoli proto, že by měl promyšlený způsob spolupráce a využití supervizních výstupů, ale vzhledem k tomu, že o síle supervize toho moc neví, a proto její příchod neřeší. Takový manažer je pak velmi udiven, když na jím placené supervizi supervizanti ventilují svou nespokojenost s pracovní situací. Jde o pasivní manažerskou strategii, kterou zklamaný manažer řeší nezřídká mocensky, jako tomu bylo např. u respondentky č. 1, kdy byl supervizor odvolán. Na konferenci „Supervize na naší scéně“ na jaře 2002 varoval např. jeden z diecézních ředitelů Sdružení Česká katolická charita potenciální supervizory před rolí „advokáta pracovníků u jejich nadřízeného. Pokud skupiny mluví se supervizorem např. o špatných vztazích s vedením, nízkých platech aj., supervizor by to neměl potlačovat, ale zároveň by se neměl stát mediátorem protichůdných názorů“. Co by měl ve skutečnosti supervizor s takovou objednávkou dělat, nezaznělo.

Recept na řešení situace má Belardi (1994: 71), když konstatuje: „Kde je vyžadována a realizována týmová supervize, mělo by být ohlášeno eventuelně i organizační poradenství nebo jiné poradenství obsahující organizační rozvoj.“

Nyní odpovídi k druhé otázce. Tam, kde zavedení externí týmové supervize fungovalo, existuje manažer:

- a) ochotný účel supervize předem promýšlet, dobře vyjednávat a kontrakt v závislosti na tom revidovat. Respondent, č. 5, kde spolupráce se supervizorem probíhala úspěšně, odpověděl na dotaz, zda lze u něj rekontraktovat, takto: „Jo, myslím, že se to vyvíjí, tak, není to jako rigidní, že by se jednou pro vždy řeklo, bude to takhle, ale naopak, prostě, toho supervizora jako co máme týmového, tak hodně pracuje s jednotlivcema a hodně jakoby vyžaduje zpětnou vazbu a podle toho upravuje supervizi“.
- b) kterému slouží výstupy z týmové supervize jako podněty pro optimalizaci fungování organizace. Externí týmovou supervizi zavádí pak takový manažer jako jeden z prostředků ke zvýšení kvality služeb. Na dotaz, zda využívá respondent č. 5 podněty ze supervize k organizačnímu rozvoji, dotyčný odpověděl: “Proto hlavně to děláme, abychom mohli nějak..“ Jinde v rozhovoru o supervizi uvedl: „dá se z toho vytěžit a myslím, že se to povedlo, během posledního půl roku se to posunulo opravdu, kompetence a zodpovědnost přímo na lidi, který to potřebují a teďka jakoby se to zase dostává do pozice, že tyhle ty lidi potřebují poradit tady s tím, jak jako vést svoje podřízený další a jak fungovat.“ Z této odpovědi je evidentní, že manažer spojuje supervizi s organizačním rozvojem. Respondentka č. 3 supervizorka uvedla jako jediný opravdu vyjednaný supervizní kontrakt (z deseti organizací, přičemž ostatním devíti šlo jen o formální naplnění povinnosti) případ manažera, který souběžně se zaváděním supervize usiloval o zvýšení kvality služeb i prostřednictvím „rozvojového auditu“ : „Tam je jako zajímavý na tý jeho organizaci, že hodně se snaží pracovat na kvalitě, takže třeba zároveň s tím, co tam probíhaly supervize, si nechávala dělat rozvojovej audit a pracovala na posílení kvality tý služby“. Respondentka č. 4 pak hodnotila úspěšnou spolupráci se supervizorem takto: “linka si začala uvědomovat organizační kontext, co je sebereflexe, profesionalita, kde jsou její hranice, limity, lépe se jim pak komunikovalo z hlediska organizační struktury zavedené, začaly se líp oddělovat kompetence. . .“



Z těchto příkladů je zřejmé, že kde manažer sám s nasazením usiluje o rozvoj kvality služeb, daří se spolupráci se supervizí, která je v takovém případě také vnímána jako nástroj rozvoje (i když spíše jako coaching). To ovšem svědčí o tom, že manažer potenciál supervize reflektuje a je tedy v celé problematice ohledně zavedení supervize dostatečně orientován. Této problematice jsem se dotkla i v kapitole 1.3.6 “Zavedení supervize jako součást manažerova úsilí o kvalitu služeb ?” Manažer musí být:

- c) informovaný. Fungující spolupráci od počátku tak zažila v jednom případě respondentka č. 3 supervizorka, která ji sjednávala v nízkoprahovém centru. Jako důvody uvedla supervidovaný druh sociální služby („kde teda asi už tradičně si myslí nebo je tam asi větší pozornost věnovaná supervizi a ty pracovníci sou otevřenější pro to“), ale také fakt, že přišla již jako druhý supervizor, takže zařízení mělo se supervizi cca pětiletou zkušenost . Navíc manažer, se kterým vyjednávala, sám pracoval jako supervizor jiného zařízení („takže on sám jako ví, co to prostě je, vést supervizi.“)

Existují - li tedy scestné manažerské strategie (pasivní, manipulativní), existují zároveň i ty, které vedou k cíli, tj. k funkční spolupráci managementu a supervize na zvyšování kvality služeb (viz předchozí odstavce). Manažer, který reflektuje, že se zavedením supervize nepochybně dojde v organizaci k různým změnám, může svou organizaci na supervizi připravit. Může příchod supervize naplánovat a řídit. To je ve svém důsledku nejlepší obrana proti obavám ze ztráty nebo oslabení vlastní autority.

V zásadě může manažer uplatnit při řízení změny dva základní přístupy. Jednak může najmout supervizora, který ovládá i organizační poradenství, jak to udělal spokojený respondent č. 5, jednak může propojit výstupy z externí týmové supervize s dalšími rozvojovými procesy v organizaci sám.

Druhý oddíl této práce přináší proto návod, jak může manažer při zavádění supervize postupovat, chce-li celý proces řídit a využít

rozvojového potenciálu supervize (namísto aplikace obranných strategií).

## Druhý oddíl

### 2. Externí supervize ve službách rozvoje sociální organizace

V prvním oddíle jsem popisovala situaci vstupu supervize do českých sociálních zařízení. Zavedení supervize do organizace se však neděje samovolně, ale je sjednáno dvoustranným právním úkonem manažera a supervizora, tj. smlouvou. Aktivnější roli zde hraje manažer, který se rozhoduje supervizi do organizace pozvat, navrhuje a vyjednává podmínky spolupráce vybírá, povolává a platí supervizora. Proto nese za fungování supervize v organizaci primární zodpovědnost. Do zařízení vstupuje z jeho rozhodnutí externí odborník, supervizor a rozjíždí se proces, který je sice autonomní, ale zároveň i ohraničený podmínkami kontraktu. Napětí mezi těmito dvěma póly (autonomií a smluvními hranicemi supervize) se snadno může stát zdrojem napětí, konfliktů a eventuelně i neúspěchu supervize. Supervizor při každém jednotlivém supervizním sezení řeší aktuální zakázku zaměstnanců. Nikdy neví, „co dostane na stůl“, zda a jak se bude téma vnesené supervizanty vztahovat k organizaci (a způsobu jejího řízení), ve které funguje supervidované zařízení. Supervizantům nelze při supervizi zakázat přemýšlet o celém pracovním kontextu, v němž se nacházejí. Při supervizi proto často dochází k pojmenování a uchopení problémů, které jsou do té doby nereflektované, latentní. Samo sezení může začít jako nejasnost supervizanta ohledně svého postupu při práci s konkrétním klientem a v průběhu sezení se může např. odhalit, že v organizaci není dostatečně vyřešeno rozdělení kompetencí v týmu. Supervize vyvolává požadavky na změny i změny samotné. Snaha některých manažerů sjednat supervizní kontrakt jako „štít proti požadavkům zaměstnanců“ (když se v kontraktu např. povoluje pouze případová supervize, jako v případě uvedeném respondentkou č. 2) je marná, kontrakt nezabrání tomu, aby se při supervizi neobjevovala „zakázaná témata“. Dojde-li však k manažerem řízenému průniku supervize do organizace a k propojení výstupů ze supervize s takovými

rozvojovými procesy, jako je vzdělávání personálu nebo již zmíněná „standardizace“, může dojít k synergickému efektu při růstu kvality sociálních služeb.

. Zbývá dodat, že tento oddíl se nechce zabývat obecně managementem změn, ale chce navrhnout strategie, které by mohly usnadnit zavedení supervize (jako řízené změny) do organizace a přispět k tomu, aby manažer měl věci pod kontrolou (tj. řídil supervizi jako změnu a zároveň využíval potenciál supervize k organizačnímu růstu, a to při minimálním vynaložení energie na naplnění externích požadavků, kterým tak jako tak musí vyhovět).

## **2.1. Management jako proces řízení změn**

„Management je proces koordinování činností skupiny osob, realizovaný jednotlivcem nebo více lidmi a je zaměřen na dosažení výsledků, které nelze dosáhnout individuální činností. Manažerská práce zahrnuje tři úkoly. Řízení práce a řízení organizací, řízení lidí v organizacích a řízení produkce a operací“ (Armstrong 1999:49) Řízení předpokládá nejen zaměřenost na stanovené organizační cíle, ale také řízení změn, které cestu k cílům nutně neustále doprovázejí. Manažer stanoví v dlouhodobém, střednědobém i krátkodobém horizontu konkrétní cíle a plány vedoucí k dosažení těchto cílů. Ale život ustavičně předstihuje plány, personál určený pro realizaci úkolů může odejít, způsob financování služeb se novelizací původních předpisů změní atd. Právě sociální prací v ČR se za uplynulých 15 let přehnal „smršť změn“, ať již legislativních, ekonomických, strukturálních či jiných. NNO - na rozdíl od příspěvkových poskytovatelů sociálních služeb – ani historicky neznají období stabilizace, ale kontinuálně procházejí obdobím změn. Jak ale zmiňují Drdla a Reis (2001:28): „Změna se může přihodit nebo být plánována a řízena. Cílem plánované změny je udržení organizace životaschopné, konkurenceschopné a efektivní“ Organizace se tedy neustále musí měnit, aby vyhověly požadavkům plynoucím na ně z rychle se měnícího okolí. Manažer řídí organizaci úspěšně jen tehdy, dokáže - li včas

rozpoznat nutnost změn, umí - li změny naplánovat a systematicky realizovat. Tzn. že by měl manažer monitorovat možné zdrojové oblasti změn (trendy v profesi, sociální politice EU, ČR, kraje, obce, v legislativě, ve financování aj.), předvídat různé možné vnější či vnitřní situace vyvolávající změny a plánovat možné alternativy vlastních organizačních změn (jako odpovědí na změny prostředí). „Vzhledem k tomu, že organizace jsou otevřenými systémy, závislými na jejich prostředí a protože prostředí není stabilní, musí si samy vyvinout vnitřní mechanismus podporující plánované změny“ (Drdla, Reis 2001:33). Jak však nezbytná manažerská dovednost řídit změny souvisí s přítomností supervize v organizaci?

## **2.2. Zavedení supervize může být řízenou změnou**

### **2.2.1. Supervize je změnou dosavadním životě organizace**

Jak jsem uvedla v kapitole 1.3.5. „Proč chce management supervizi“, poptávka po supervizi je vyvolaná zejména změnou vnějšího prostředí (akreditačním konceptem MPSV ČR, projektovým způsobem financování sociálních služeb, rozvojem profese aj.), tj. tlakem na zavedení supervize. Když manažer objednává do organizace supervizi, přizpůsobuje organizaci proměnlivému (a proměněnému) kontextu. Zároveň však jde o to, že zavádí proces, který je nejen sám o sobě změnou v životě organizace, ale je především zdrojem neustálých změn.

Je implantátem v těle organizace, který promění její podobu, je kotlíkem, v němž se vaří budoucí změny. Při supervizích personál vždy přemýšlí o své práci, o možnostech jejího zkvalitnění, má legitimní prostor řešit záležitosti, které jsou při běžném provozu odsunovány do pozadí. Vznikají nápady, plány, vytváří se množství energie zacílené k pozitivně zamýšlené změně. Změna může být zacílena a realizována směrem do osobností supervizantů nebo ven do pracovního kontextu.

Drdla a Rais (2001) však tvrdí, že:

- změny nejsou pro stávající držitele moci uvnitř organizace žádoucí
- skutečným důvodem pro změny v organizaci jsou spíše zájmy vnějších nebo vnitřních zájmových nátlakových skupin, které své

ambice dodatečně legitimují jako nutnost organizační. O nevhodných manažerských strategiích při zavádění supervize jsem se zmínila na str.46. Management se nezdá bojovat plodů supervize, snahou o změnu pracovní situace, nápadů, návrhů řešení, která on sám nevymyslel ani předem neschválil.

Supervize je však změnou, o které manažer ví dopředu, protože ji do organizace přivolává, a kterou by měl tudíž zacílit, plánovat a řídit jako kteroukoli jinou významnou změnu v organizaci.

Navíc, ať již se při supervizi jedná o předem plánovanou změnu nebo o následný plán legitimizace vnucené změny, vždy jsou tu přinejmenším dvě strany, které chtějí nebo které jsou okolnostmi nuceny zasednout ke stolu a vyjednat spolu zavedení supervize. Jsou tu „agenti změny“ (Drdla, Reis 2001: 70-75).

### ***2.2.2. Manažer a supervizor jako agenti změny***

Management, který externí týmovou supervizi do své organizace povolává, je zadavatelem změny. Rozhoduje o zavedení supervize, plánuje její, vymezuje rámec působení supervize a platí ji. Supervizor, který novou službu uskutečňuje, je „externím agentem změny“. Externí agenti jsou obecně profesionálové, kteří jsou najímáni právě proto, aby s maximálním efektem a s minimálním rizikem provedli v organizaci nutnou změnu (v případě externí týmové supervize jde o zvýšení kvality služeb prostřednictvím práce s týmem). S tím koresponduje pojetí supervizora tak, jak jej vidí Carroll (2004: 83), když žádá, aby supervizor uměl facilitovat změny, supervidovat organizaci, když je v procesu učení a poznávání, pomoci organizaci připravit se na efektivní změnu, její předložení a udržení. Na takovou úlohu supervizora by měli být připraveni i manažeři, aby docenili a využili transformační sílu supervize. Ve skutečnosti ale vedení často ani nenapadne, že i supervizor má v organizaci usnadňovat proces nutných změn (asistovat profesnímu růstu personálu, který bezprostředně souvisí i s přebíráním vyšší míry zodpovědnosti za plnění organizačních cílů). Supervize je občas vykazována mimo vlastní organizační procesy, management si nepřeje, aby se vměšovala do oblastí, které považuje

za své výsostné území. Kam tedy supervizor v organizaci patří? V jakém pracovním poli se mohou obecně agenti změny v organizaci pohybovat? Drdla a Reis (2001: 71) uvádějí čtyři hlavní oblasti, do kterých mohou v organizaci agenti změny intervenovat. Jde o změny chování lidí, změny technologií (metodiky) a organizační struktury, o organizační rozvoj a o adaptaci lidí do nových rolí. Přesnější pozice je u supervizorů (specifického druhu agentů změny) vyjednávána při supervizním kontraktu. Supervize je ale natolik autonomní proces, že stanovit jí jednou pro vždy v zařízení přesné a neměnné hranice hned na počátku spolupráce mezi manažerem a supervizorem může být kontraproduktivní. Navíc podle mého výzkumu právě týmová supervize má tendenci řešit organizační problémy a vyžadovat organizační rozvoj. Jednotlivá supervizní sezení jsou inspirována aktuálními tématy supervizantů a při sjednávání kontraktu nelze dopředu stoprocentně odhadnout, co se během nich vynoří. Proto by mělo být zásadně možné kontrakt revidovat. To předpokládá dobrou komunikaci mezi manažerem a supervizorem, která je především zodpovědností manažera, který supervizora vybírá.

### **2.2.3. Jak si vybrat supervizora jako externího agenta**

Vzhledem k tomu, že je to právě manažer, kdo prvotně zve ke spolupráci supervizora, je důležité, aby si položil při výběru osoby supervizora několik otázek. Připustíme-li, že supervizor je externím agentem změny, který přichází vyjednat kontrakt o zvyšování kvality služeb prostřednictvím supervizní práce se zaměstnanci, lze použít otázky, které při jeho výběru manažerovi k prozkoumání doporučují Drdla a Reis (2001: 72 – 73):

- *Tak je třeba, aby se manažer seznámil s žebříčkem hodnot, priorit a zásad agenta změny (supervizora), aby si ujasnil, jak postupovat, pokud se jeho vlastní hodnoty a hodnoty externisty dostanou do konfliktu.* K tomu chci uvést vlastní příklad. Při jedné supervizi jsem se dostala do sociálního zařízení, kde supervizantka chtěla řešit konflikt mezi sebou a klientem. Příčina sporu tkvěla v tom, že klienti (bezdomovci) nesměli za trest

chodit ven, když „zlobili“ (v konkrétním případě neuposlechl klient příkazu personálu, aby uklidil chodbu) a supervizantka proto nechtěla dát klientovi klíče od zamčeného vchodu. Představy ředitelky zařízení, (která schválila tato nepsaná pravidla) o principech současné sociální práce byly tak odlišné od mých, že jsme spolupráci nakonec ukončily.

- *Dále by měl manažer při výběru supervizora zjistit, zda mezi ním a agentem změny existuje základní shoda o postupech při řešení standardních situací, které supervize přináší nebo které mohou během supervize nastat.* K takové shodě by měla podle mého mínění patřit i úmluva např. o tom, jak se bude nakládat s výstupy ze supervize, (včetně těch, které vznášejí požadavky na opatření organizačního rázu) nebo např. jak se řeší závažné situace porušení práv klientů, které může supervize odhalit.
- *Důležitá je i společná představa o účelu a způsobu průběžného hodnocení supervize a obecně o způsobu komunikace mezi supervizorem a manažerem (frekvence, forma, obsah).* Že v této oblasti vznikají problémy, doložila respondentka č. 6, která uvedla, že kromě formalizovaného ročního hodnocení, které vytváří spolu se supervidovaným týmem, se píšou ještě z každé supervize zápisy pro tým, aby si zaznamenal významné věci, ke kterým se může vrátit. Tyto zápisy byly psány podrobně, nyní se rozhodli je psát heslovitě („aby to bylo také bezpečné“) protože ředitel o ně supervizorku požádal. K další komunikaci s manažerem respondentka uvedla, že: „A v podstatě na tohle téma jsme se měli setkat s ředitelem, ale tohle setkání neproběhlo, protože ředitel neměl čas se toho zúčastnit, takže..nedal žádný návrh dál.“
- *Dále je nutné společně porozumět způsobu implementace supervize do daného zařízení.* Má - li vést supervize skutečně k růstu profesionálních kompetencí personálu, je nutné, aby nezůstala izolovaným procesem, ale napojila se - adekvátně ke sjednanému cíli - na hierarchickou strukturu organizace. Je-li např. akcentován v kontraktu vzdělávací aspekt supervize, má ji



manažer napojit na ty kompetentní osoby, které mají v organizaci zodpovědnost za prohlubování kvalifikace personálu. Má - li vést k organizačnímu rozvoji, měl by manažer sjednat spolupráci supervizora s managementem na všech úrovních, jak se to např. povedlo respondentovi č. 5. když uvedl: „během posledního půl roku se to posunulo vopravdu , kompetence a zodpovědnost přímo na lidi, který to potřebujou a teďka jakoby se to zase dostává do pozice, že tyhle ty lidi potřebujou poradit tady s tím, jak jako víst svoje podřízený další a jak fungovat v týmu, takže teď se řešej konkrétní věci, se kterýma ty lidi přijdou“.

- *Manažer by také měl rámcově souhlasit s i tím, jaké supervizní metody supervizor používá, jaké vzdělání a supervizorské zkušenosti přináší.* K tomu viz také kapitulu 1.2.“Vliv historického vývoje supervize v ČR na současnou supervizní scénu.“ Výhodou také je, ovládá-li supervizor více technik a může-li tak kreativně pracovat s širším spektrem zakázek, včetně práce na organizačním rozvoji.. Carrol (2004: 83) uvádí celý repertoár dovedností, který s sebou supervizoři do organizací přinášejí a který může sloužit jako určité vodítko pro manažery, když povolávají supervizora do své organizace (příloha č. 1). Dále tamtéž tvrdí, že: .. „právě supervizoři jsou jednou z mála skupin profesionálů, kteří dané soubory dovedností, jež organizace tak zoufale potřebují, mají ve svém repertoáru.“
- *Navíc by se měl manažer i ptát, zda je dotyčný externista ochoten dlouhodobě pracovat na nastartování procesu učení se u supervizantů a za co se vlastně cítí být v organizaci zodpovědný.* Pro manažera tak může být při zavádění supervize např. důležité vědět, zda má supervizor ambice naučit supervizanty „pouze“ reflexi a sebereflexi, nebo zda považuje za svou práci je i vzdělávat, či třeba měnit jejich postoje k práci. Bez objasnění rozsahu odpovědnosti, kterou na sebe při kontraktu supervizor přebírá, může manažer, obzvlášť pokud je o supervizi málo informovaný, mylně přepokládat jiné výsledky spolupráce, než ke kterým dojde (viz „udivení manažerů“ v kapitole 1.4. „Jak

připravují manažeri příchod supervize“). Někteří manažeri počítají např. s tím, že se po zavedení supervize v podstatě nebudou muset o oblast přímé práce s klientem vůbec starat, protože to jim „ohlídá“ právě supervize. Tak např. respondent č. 8, který pojímal supervizi jako pomoc se standardy, předpokládal, že supervize kromě jiného zajistí, aby zaměstnanci „měli a dodržovali ty metodiky“. Vynechají - li kvůli tomu manažeri kontrolu, vzdělávání a motivování svého personálu, samotná supervize absenci jejich manažerských intervencí nenahradí. Supervizor by měl také umět dokázat manažerovi výsledky své práce, a to v závislosti na odpovědnosti, k níž se hlásí. Je-li např. domluveno, že se supervizanti, kteří dosud supervizi nezažili, naučí (sebe)reflexi, může být takovým důkazem skutečnost, že tým umí používat nějakou intervizní techniku a praktikuje ji. Důležité je pro manažera také vědět, jestli supervizor bere jako svoji zodpovědnost i přípravu na supervizi a hodlá jednoznačně a dostatečně vysvětlit supervizantům, oč při supervizi půjde. Příprava sociálních pracovníků na zavedení supervize má zásadní význam (bez ní může např. dojít k odmítnutí supervize personálem, což se stalo mně, (viz str. 31), bez objasnění zodpovědností bývá často podceněna. Supervizor totiž může předpokládat, že ji učinil manažer a obráceně.

- *Dále by se měl manažer zabývat dosavadním působením supervizora, žádat si od supervizora reference o minulých zakázkách.*

Výše zmíněné otázky si však položí manažer zřejmě jen tehdy, pokud předpokládá, že je za výběr supervizora do organizace zodpovědný. Pokud supervizi pojme jako proces, který by měl on sám v organizaci plánovat a řídit. Je-li tomu tak, měl by s rovněž zamyslet nad tezemi, které jsou obecně platné podle Drdly a Reise (2001) při realizaci jakýchkoli změn v organizaci (tj. i při plánování supervize) a jejichž komentovaný výčet následuje.

#### **2.2.4. Teze platné při zavádění supervize (jako řízené změny)**

- *„je třeba maximální znalost dané problematiky a té části organizace, jíž se změna týká“.*

Jak již jsem několikrát zmínila v předchozím textu, supervize je pojmem, který pro některé manažery sociálních zařízení nemá žádný nebo jasný obsah. Manažer pod vnějším tlakem objednává do organizace službu, jejíž aktivity a účinky si nedovede představit. Neví, jaké požadavky má vznést na osobu supervizora. Má povědomí, že supervize má zvyšovat kvalitu služby, ale neví, jakým způsobem se to může stát. Za takové situace snadno dojde k nedorozuměním, zklamáním zapříčiněným nereálným očekáváním manažera, nevyjasněním rolí a vzájemných kompetencí mezi supervizorem manažerem nebo k nevhodnou volbou supervizora (z výsledků výzkumu supervize prezentované na semináři pořádaném Radou pro rozvoj sociální práce na podzim roku 2003 vyplynulo, že pro třetinu z 25 dotazovaných manažerů je zárukou dobré supervize kvalitní supervizor)

Ke znalosti supervidované části organizace patří nadto i vědomosti manažera o pracovní situaci, pracovním profilu a profesním vybavení personálu, jehož se bude zavedení supervize týkat. Tyto vědomosti může mít manažer třeba zprostředkované (např. zpětnou vazbou od vedoucího týmu), ale musí být přítomny při plánování supervize a sjednávání supervizního kontraktu. Jinak může být kontrakt ve skutečnosti překážkou pro rozvoj kvality služeb (manažer např. sjedná případovou supervizi tam, kde práci týmu dlouhodobě podvazuje řešení jeho vztahových problémů).

- *„nelze změnit pouze jeden prvek systému a ostatní ponechat ve stejném stavu“*

Supervize iniciuje změny ve způsobu, jakým zaměstnanci nahlízejí na sebe sama, klienty, pracovní kontext. Podněcuje k experimentům, učení se, rozvíjí kritické myšlení, podporuje zodpovědnost za vlastní profesní růst a za naplňování poslání zařízení (identifikaci s posláním). Po zavedení supervize lze pravděpodobně předpokládat, že supervizanti

budou hledat příležitosti k zlepšení své práce na všech dosažitelných úrovních. Mohou řešit procedurální postupy, personální politiku organizace, provozní záležitosti aj.. Změny, které se odehrají na úrovni lidských zdrojů (v hlavách supervizantů), nutně vyvolají požadavky na změny jiných úrovních, a s tím by měl manažer před zavedením supervize počítat (vědět, jak se ke změnám v chování supervizantů postaví, jak přibližně bude nakládat s jejich požadavky). Respondent č. 7, který tvrdil, že: „mu supervizor rozvrtal celý tým a pak už tam nefungovalo vůbec nic“, měl možná málo informací o supervizi, možná si špatně vybral supervizora, ale v každém případě byl zaskočen změnami, které se po zavedení supervize projevily v chování týmu.

- „*zaměstnanci budou rezistentní vůči všemu, co je může ohrozit*“

Externí supervize, o které pojednává tato práce, je pro zaměstnance rozhodně bezpečnější formou, než supervize interní, manažerská. V našich poměrech je spojení kontroly a podpory v osobě manažera při supervizi ohrožující. Nové pohledy, které vytváří supervize na vlastní práci, mohou pro zaměstnance znamenat např. otevřené přiznání se před manažerem k tomu, že jejich dosavadní postupy byly špatné. Obavy zaměstnanců však může vyvolat nejen otevření se před nadřízeným, ale i před kolektivem. Týmová supervize může být rovněž ohrožující, protože vynáší napovrch citlivé otázky spojené s historií týmu, s autoritou, se vztahy v týmu. U týmové a skupinové supervize k tomu přistupuje i obecný lidský strach před „ztrapněním se“ před druhými i sebou, nepříjemné pocity či odpor vyvolávají např. supervizní techniky, se kterými zaměstnanci nemají žádnou nebo pozitivní zkušenost. Respondentka č. 9 vyprávěla traumatický zážitek ze supervizního sezení, kdy měla před skupinou vyjadřovat neverbálně své negativní pocity z jednoho poradenského interview. Ona sama si přála o situaci pouze mluvit. Po této zkušenosti přestala supervizi navštěvovat. Supervizanti mají dále obavy z propojení supervizora s managementem. Proto je důležité vyjednat mezi supervizorem a manažerem jasně pravidla o diskrétnosti supervizního procesu a o způsobu a obsahu předávání informací. S těmito pravidly je nutné na počátku seznámit důkladně supervizanty a pečlivě je dodržovat.

- „změny zásadního charakteru vyvolávají stres“.

Supervize je v sociální práci novinkou, mnozí sociální pracovníci se s ní setkávají poprvé. Supervize se přitom úzce dotýká jejich profesionálního sebepojetí, vyžaduje jiný způsob uvažování. Patří do pracovního pole zaměstnance, ale je světem sama o sobě, kde automaticky neplatí zaběhaný pracovní stereotyp. Pro některé zaměstnance může být supervize stresujícím zážitkem. Donnelly, Gibbon a Ivancevich (1997:590 - 591) v této souvislosti mluví o odporu ke změnám. Zmiňují, že obecně přijímají zaměstnanci změny s nelibostí. Změna vždy znamená určitou míru nejistoty a navíc může existovat celá řada dalších důvodů, pro které jsou změny personálem bojkotovány. K těmto důvodům např. patří jejich úzké osobní zájmy, které jdou v dotyčné věci proti zájmům organizace nebo nepochopení potřeby změny a nedostatku důvěry k osobě, která ji iniciuje a provádí. Svou roli hraje i různost pohledu a hodnocení situace a obecně malá snášenlivost změn

- „u složitější organizace je třeba při zavádění změny větší úsilí při komunikaci s rozdílnými skupinami“. Očekávání rozdílných skupin mohou být různá a mohou se do nich promítat i vztahy mezi nimi. Důležité je proto úsilí, které supervizor věnuje při vyjednávání kontraktu komunikaci s manažery na různých hierarchických pozicích v organizaci. V této souvislosti chci zmínit vyjádření respondentky č. 3 supervizorky, která si stěžovala na složitější zařízení typu charit, kde supervizi zpravidla vyjednávala s nejvyšším šéfem. Ten ale neměl ani ponětí o problémech, které by potřebovali řešit zaměstnanci konkrétního zařízení. Supervizorka proto považovala za podstatné přizvat k vyjednávání o kontraktu i manažera konkrétního zařízení: „mělo by to fungovat tak, že se sejde největší ředitel, ředitel týmu a jednají, o co jim jde, Střední manažer řekne, máme ty a ty starosti v týmu, na ta to by měla být supervize zaměřená. Největší ředitel řekne ano, tak to jsem ochotný zaplatit“

- „změna v chování lidí je dlouhodobý a složitý proces“. Supervize vede ke změně smýšlení, pracovníci se učí získávat náhled na svou práci i na sebe samy, vytvářet alternativní řešení pracovních situací a vybírat

si z nich ty nejvhodnější vzhledem k cíli služeb. Tím jsou supervizanti podněcováni k žádoucí změně profesionálního chování. Supervize fakticky požaduje od supervizantů rozšíření a zdokonalení repertoáru profesionálního jednání, a to neustále.. Hawkins a Shohet (2004:185) říkají, že: “Poslední nástrahou při plánování supervizního výcviku je přesvědčení, že existuje program, který můžeme absolvovat a potom si tuto stránku svého rozvoje odškrtnout jako splněnou. Supervizní učení je nepřetržité a vyžaduje aktualizace stejně, jako je vyžadují knihy o supervizi“. Manažer, který očekává zkvalitnění služeb, prostřednictvím supervize by proto zřejmě neměl očekávat rychlé výsledky, ale spíše by měl podpořit nastupující změny další podporou, vzděláváním a motivováním pracovníků, eventuálně zavedením opatření pro organizační rozvoj.

### **2.2.5. Jak připravit zavedení supervize pro vlastní organizaci**

Je-li nutné provést v organizaci jakoukoli zásadní změnu, tedy i zavedení supervize, a má-li mít zavedená supervize pro organizaci skutečný užitek (tj. nepřipustí-li si manažer sice fakt, že se něco nového v organizaci bude dít, ale de facto je mu jedno, o co půjde), měl by manažer:

1) provést tzv. „analýzu silového pole“ (Drdla a Reis 2001: 50). Tzn. že by měl:

- vymezit situaci, kterou je třeba změnit (např. k rozvoji kvality služeb se nepoužívá v zařízení supervize vůbec nebo jen u někoho, či nepravidelně)
- specifikovat cíl (např. supervize sníží stres na pracovišti a přinese podněty, které organizace využije pro organizační rozvoj)
- Dále by měl manažer identifikovat síly podporující a brzdící zavedení supervize, tj. vytvořit dva oddělené seznamy. V případě supervize půjde především o identifikaci vztahu budoucích supervizantů k zaváděné supervizi, ale kromě toho např. i o pohled dalšího personálu nebo např. zřizovatele aj. Analýza sil má být vyjádřena konkrétně a pokud je identifikován komplikovanější „silový vztah“, má být rozložen na jednodušší elementy. Tak např.

„zřizovatel nepodporuje zavedení externí supervize“ může být rozloženo na: „zřizovatel nemá finanční prostředky potřebné pro úhradu nákladů spojených s externí supervizí“ a „zřizovatel preferuje interní supervizi v zájmu vytvoření stejné organizační kultury ve všech zařízeních“. Po vytvoření seznamů je užitečné kategorizovat si jednotlivé síly na „osobní síly“, se kterými lze pracovat na úrovni jednotlivců, „vztahové síly“, se kterými je třeba pracovat na úrovni týmů a skupin (včetně státních orgánů, jiných NNO) a na „systémové síly“, kterých je dobré být si vědom, ale jejichž ovlivnění je zpravidla mimo dosah manažerů (např. požadavek na externí supervizi vyplývající z národních standardů kvality sociálních služeb – viz zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a jeho prováděcí předpisy)

2) přijmout strategii na změnu stávajícího stavu. Přichází v úvahu:

- podpořit zájem o zavedení supervize nebo snížit odpor vůči jejímu zavedení. Bedrnová a Nový (2002:555) zmiňují, že hladký průběh změny je spíš výjimkou. K tomu Hawkins a Shohet (2004: 180) uvádějí, že: „Nelze vyřešit problém, který člověk nepovažuje za vlastní, a při organizačních změnách nemá smysl pokoušet se změnit organizaci, oddělení nebo tým, které potřebu vlastní změny neuznávají. Pokud pracovníci nepovažují problém za vlastní, nebudou za vlastní považovat ani řešení.“ Způsoby, jak lze podpořit zájem o supervizi nebo snížit odpor vůči ní, jsou různé:
  - pokud jsou zaměstnanci nespokojeni s daným stavem věcí, může jim manažer pomoci uvědomit si rozpor vyplývající z jejich nespokojeností a zároveň neochoty aktivně tento stav řešit.
  - dále jim manažer může ukázat: “jak je drahé supervizi nemít a vytvořit vizi ukazující zisky, která přináší dobrá supervize“ (Hawkins a Shohet 2004:180). V našich poměrech lze snad k negativní argumentaci využít informace o povinnostech poskytovatelů sociálních služeb, jelikož zanedbání těchto povinností (kam patří i

supervize) by mohlo vést ke zrušení služby. K pozitivní argumentaci by se v současné době u nás hodil důraz na „porovnání s osvědčenou praxí v oboru“ nebo např. takový systém odměňování pracovníků, který by ocenil jejich aktivní účast na supervizi.

- dále se nabízí „vzdělávání a komunikace“ , to je další způsob, jakým může manažer snižovat odpor ke změnám (Donnelly / Gibbon / Ivancevich 1997: 591)

Co se týká vzdělávání a komunikace, právě supervize potřebuje v tomto směru dobře připravenou půdu. Průběžně se vzdělávající zaměstnanci přijmou totiž supervizi snáze, než ti, kteří svou odbornost odvozují pouze z délky praxe. Havrdová (1999:23) k tomu uvádí: „Profesionální růst je podle nás produktem ochoty a schopnosti se otevírat novým podnětům v profesionální roli a integrovat je do chování a postojů.“ Dále pak rozlišuje čtyři stadia vývoje odbornosti ve vztahu k učení, a sice neuvědomovanou nevědomost, uvědomovanou nevědomost, uvědomovanou znalost, neuvědomovanou znalost. Neuvědomovaná nevědomost je stadiem, kdy: „pracovník neví, že nezná a neumí - tehdy považuje vzdělání za zbytečnou a neužitečnou formalitu a světem jde lehce a nezatížen odpovědností“. Již od druhého stadia se však daří pracovníky získat pro profesionální růst. Prvním předpokladem pro snížení odporu vůči zavedení supervize je tedy převést pracovníky ze stadia neuvědomované nevědomosti do stadia uvědomované nevědomosti. K tomu může posloužit právě vzdělávání pracovníků, při němž mají možnost konfrontovat své znalosti a dovednosti s vývojem v oboru. Supervizanti potřebují mít kvalifikovanou představu o tom, jak má vypadat kvalitní služba. Supervize může být účinným prostředkem ke zvýšení kvality služeb tehdy, když supervizanti vědí, k jakému ideálu se mohou vztahovat. Supervizor může sice do určité míry suplovat vzdělavatele, ale v okamžiku, kdy málo



kvalifikovaný personál již dvacet let vykonává ve stejném zařízení stále stejným způsobem svou praxi, bude obtížné postavit spolupráci na společně sdílené vizi profesionality, tak jako ji např. požaduje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Prostřednictvím vzdělávání se také mohou pracovníci naučit sebereflexi, zkušenosti s ní a s otevřenou komunikací v našich sociálních organizacích totiž často scházejí nebo jsou málo rozvinuté. V této souvislosti pro mě bylo zajímavé spolupracovat v příhraničních projektech s Evangelische Erwachsene Erbildung Dresden, německou neziskovou vzdělávací organizací, a pozorovat, jak rozdílná zkušenost je se sebereflexí na české a německé straně. Němci byli evidentně ochotní a schopní pracovat se sebereflexí ve skupině, kdežto Češi byli často v nové situaci, byli málo aktivní a cítili se zjevně nejistí. Wolfgang Bärtel, supervizor Deutsche Gesellschaft für Supervision, mi vysvětlil, že i za totalitního systému se v NDR na církevní půdě předávaly nejen nové znalosti z různých oborů, které nesměly být vyučovány oficiálně, ale i nové způsoby práce ve skupině, ve kterých se hodně pracovalo právě se sebereflexí. Ve skupinách se také praktikovaly „měkké hry“, jejichž cílem bylo podpořit tvořivost a reflexi zúčastněných. Je otázkou, jestli bez takové elementární zkušenosti se sebereflexí ve skupině nebo týmu má u nás supervize sociálních zařízení na co navázat. Možná by bylo vhodné zařadit jako standardní proceduru při zavádění supervize do sociálních organizací výcvik v reflexi. Je zodpovědností manažera, aby neplýtvал vynaloženými prostředky na supervizi v případě, že personál ještě není schopen nabízenou supervizi využít

- dalším vhodným způsobem je „participace a zapojení“ (Donnelly / Gibbon / Ivancevich 1997: 591)

Pokud manažer do plánování a přípravy supervize zaangažuje zaměstnance, může dojít ke snížení odporu vůči

zavedení supervize. Lze si představit pomoc při přípravě občerstvení, prostor, pozvánek, sbírání témat k supervizi aj.

- dalším nástrojem, jak zvýšit zájem o zavedení supervize je „usnadnění a podpora“. (Donnelly / Gibbon / Ivancevich 1997: 591)

Supervizanti mohou být ohodnoceni za aktivní účast na supervizi a manažer může vyjednat pro supervizi takový čas, který supervizantům nejvíce vyhovuje.

- Manažer dále při zavádění supervize využívá „vyjednávání a dohodu“. (Donnelly / Gibbon / Ivancevich 1997: 591) Vhodné je o připravované změně diskutovat s podřízenými a jejich nápady v praxi zohlednit.
- zapojit nové „hnací síly“ (Drdla a Rais 2001), naskýtá se např. možnost spolupráce s vysokými školami, které potřebují získat prostor pro stáže svých studentů – supervizorů.

3) přijaté strategie převést do plánu aktivit.

4) realizovanou změnu (zavedení supervize) upevnit.

Je nutné ustavit v organizaci nový rovnovážný stav, při kterém se supervize stane oblíbenou a přirozenou součástí profesní situace zaměstnanců. Upevnění změny podpoří pravidelná supervize prováděná během běžné pracovní doby zaměstnanců. Supervize „ad hoc“ bude v myslích supervizantů spojena vždy s něčím neobvyklým a nahodilým, co nepatří do běžného života. Supervize prováděná pravidelně, ale mimo běžnou pracovní dobu, bude mít v případě, že půjde o dobrovolnou nabídku organizace, nádech exkluzivity, něčeho nadstandardního. Pokud bude organizace účast na pravidelné supervizi vynucovat mimo pracovní dobu, velmi pravděpodobně tím posílí „omezující síly“ a v tom případě více hrozí návrat do původního stavu (organizace bez supervize). Upevnění supervize může mít také vztah k vývojové fázi, ve které se supervidovaný tým nachází. Respondentka č. 4 uvedla: „tým byl ve fázi „je to úžasný, máme se všichni děsně rádi,

supervizorka byla důraznější, vlítla mezi nás jako velká voda, týmu se supervize líbila, protože to mělo šmrnc a tím, jak se věci začaly hejbat, začaly vznikat konflikty, ty se ale supervizí zvládly řešit“. Pro upevnění supervize je také nezbytná průběžná spolupráce všech tří smluvních stran (manažera, supervizora i supervizantů) a ochota k vyjednávání a revizi kontraktu.

### **2.3. Další možnosti využití supervize k rozvoji kvality služeb**

Úspěšné zavedení supervize vede jistě k rozvoji kvality služeb (viz respondent č. 5 na str. 48).

Supervize ale není jedinou řízenou změnou a není ani jedinou cestou k rozvoji kvality služeb v organizaci. Manažer je vystaven neustálému proudu změn přicházejících zevnitř organizace i zvenčí. Patří k manažerským dovednostem odhadnout důsledky změn a změnu co nejlépe „integrovat“ do organizace, tj. uřídit ji. Využít příležitostí a zmenšit nebo vyloučit ohrožení (rizika), které změny přinášejí. Zatímco v předchozí kapitole jsem se věnovala především snížení rizik (odporu personálu) souvisejících se zavedením supervize, v dalších kapitolách bych se ráda věnovala dalším příležitostem k rozvoji organizace (a následně kvality služeb), které manažer může s příchodem supervize propojit, uchopit a zúročit. Jde totiž o to, aby s výstupy supervize pracovali cílevědomě nejen supervizanti, ale i manažer. Manažer prostřednictvím supervizních výstupů může dostat bezplatně zpětnou vazbu o tom, co personál vnímá v organizaci jako nefunkční. Samozřejmostí je, že musí být ošetřena etická stránka takového postupu. Musí být zajištěno bezpečí supervizantů a výstupy mají být podávány v takové formě, která je anonymizovaná, obsahově věcná a především dojednaná se supervizanty.

Supervize je zacílena na zkvalitnění služby klientům prostřednictvím zvyšování profesionální kapacity personálu. Ve všech českých sociálních zařízeních však probíhají za stejným účelem minimálně dva další procesy, a to vzdělávání personálu a tzv. standardizace (viz kapitola 1.3.5. Proč chce management supervizi )

Zatímco vzdělávání personálu má v českých poměrech dlouholetou tradici a je spojeno spíše s externími aktivitami vzdělavatelů mimo rámec organizace (manažer zaměstnance „pouze“ vysílá a vzdělávání platí), standardizace se odehrává uvnitř organizace a vztahuje se mnohem konkrétněji k jejímu poslání, cílům, plánům, manažer ji má „pevněji v rukou“. Je-li nezbytné zavést do organizace supervizi, může být proto pro manažera z hlediska úspory času a energie užitečné zjistit, zda a jak jde tato nová služba spojit s tím, co se již v organizaci v zájmu rozvoje kvality dělá. Návrh propojení supervize a standardizace a supervize a vzdělávání je obsažen v dalším textu.

### **2.3.1. Supervize a standardizace**

Jak jsem uvedla shora, všechna zařízení poskytující sociální služby jsou od 1.1.2007 povinna na základě zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách naplňovat standardy kvality služeb a splnění této povinnosti budou kontrolovat minimálně tříčlenné inspektorské týmy vysílané do zařízení krajem nebo MPSV ČR.

Standardy jsou vlastně popisy žádoucí úrovně služeb a žádoucího fungování organizace. Ve vyhlášce 505/2006 Sb., je jich patnáct a jsou děleny na procedurální, personální a provozní. Procedurálních standardů je osm, popisují žádoucí úroveň služeb poskytovaných klientům, personální jsou dva a popisují žádoucí úroveň personálního zajištění služeb, provozních je pět a popisují organizační podmínky nutné pro poskytování služeb. Standardy jsou dále děleny na tzv. kritéria, která popisují jednotlivé projevy plnění dotyčného standardu v organizaci a která jsou měřitelná. Tak např. standard 2 „Ochrana práv osob“ má tři kritéria, z toho kritérium a) požaduje: „Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro předcházení situacím, v nichž by v souvislosti s poskytováním sociální služby mohlo dojít k porušení základních lidských práv a svobod osob, a pro postup, pokud k porušení těchto práv osob dojde; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje“. Důkazem pro naplňování kritéria (jako součásti standardu 2) je tedy: písemný „výčet problematických oblastí, který vychází z míry závislosti uživatelů na poskytované službě, odráží oblasti života, jichž

se služba dotýká a zohledňuje délku poskytování služeb.“ (MPSV ČR 2002: str. 23), písemná pravidla pro prevenci problémových situací, písemná pravidla pro řešení situací, kdy k porušení práv klientů došlo. To jsou však pouze důkazy na úrovni dokumentace zařízení. Případní inspektoři budou také zkoumat, zdali byl personál s pravidly seznámen, rozumí jim a zda podle nich, pokud k popsané situaci došlo, také postupoval.

### ***Kdo a jak provádí „standardizaci“***

MPSV ČR ve svém Průvodci poskytovatele neposkytuje jednoznačný návod, jak v zařízeních postupovat při zavádění standardů. Spíše se zde klade řada otázek, které by si manažeři měli při aplikaci jednotlivých standardů položit a uvádějí se příklady úspěšného i neúspěšného plnění jednotlivých kritérií a návrhy možných důkazů splnění standardů. Vlastní postup je ponechán na rozhodnutí manažera.

Za dosažení úrovně služeb a fungování organizace požadované standardy je jednoznačně zodpovědný manažer. Povšimněme si jazyka připravované vyhlášky, jednotlivá kritéria jsou uvedena zpravidla těmito a podobnými formulacemi „poskytovatel má definováno.., poskytovatel vytváří příležitosti...“ aj. Adresátem požadavků kladených standardy je tu tedy „poskytovatel“, právnická osoba (pokud nejde o podnikání podle živnostenského zákona), která je řízena manažerem. Standardy jsou systém, který jde „shora“, z resortního rozhodnutí MPSV ČR na manažery a přes ně teprve k jejich zaměstnancům.

### ***„Standardizace“ zavazuje manažera k efektivní personální politice a k zapojení personálu do zkvalitňování služeb***

Co se týká zaměstnanců, ukládají standardy manažerovi dvojí druh povinností, a to:

- Povinnosti v oblasti personální politiky organizace. Tyto povinnosti vyplývají přímo z personálních standardů 9 – 10 (Personální a organizační zajištění sociální služby, Profesní rozvoj zaměstnanců), patří mezi ně i povinnost zařídit pro

zaměstnance v přímé práci s klienty podporu nezávislého experta (externí supervizi)

- Povinnost přizvat personál ke standardizaci a zapojit jej do zkvalitňování služeb. Tato povinnost vyplývá přímo z provozního standardu 15 (Zvyšování kvality sociální služby), kde kritérium c) požaduje: „Poskytovatel zapojuje do hodnocení poskytované sociální služby také zaměstnance a další zainteresované fyzické a právnické osoby“

Požadavky na kvalitní personální politiku a participaci pracovníků na rozvoji kvality služeb jsou tedy jednou z hlavních oblastí, kterou se bude muset manažer tak jako tak při „standardizaci“ zabývat. Naskýtá se tedy otázka, proč k tomu nevyužít supervizi, která supervizantům pomáhá lépe porozumět jejich pracovní situaci a povzbuzuje jejich kreativitu při hledání alternativních řešení různých pracovních problémů.

### ***Jak propojit supervizi se „standardizací“***

Supervize pracuje s tím, co s sebou supervizanti na jednotlivá sezení přinášejí, pracuje zpravidla s aktuální objednávkou supervizantů, s tématy, která jsou pro ně nejasná, ohrožující, bolestná. Tato témata vycházejí z profesní zkušenosti supervizantů, vztahují se k jejich krátkodobé nebo dlouhodobé pracovní situaci, některá témata jsou sdílená celým týmem a opakují se. V tomto ohledu je supervize zrcadlem toho, co se na pracovišti nebo v organizaci děje. Supervize se proto může stát legitimním nástrojem monitorování problémů v organizaci a potřeb personálu, vždy samozřejmě s tím omezením, že se jedná o subjektivní pohled supervizantů. I tak jde však o pohled nesmírně cenný, Průvodce k této problematice podotýká: „Kvalita služby je přímo závislá na pracovnících – na jejich dovednostech a vzdělání, vedení a podpoře, na podmínkách, které pro svou práci mají.“ (Čermáková / Johnová, eds. 2002: 6). Supervize má výlučné postavení mezi všemi ostatními procesy vedoucími k rozvoji kvality služeb právě proto, že je procesem zdola, přinášejícím cenné reflexe pracovníků na témata, která si zvolili oni sami, bez manažerského zadání, či zadání kohokoli jiného. Supervize sociální práce má výjimečnou hodnotu pro

manažery sociálních zařízení. Sociální pracovníci jsou zvyklí všimnout si kontextu, je to součástí jejich odborných kompetencí, ať již se jedná o kontext klienta nebo o vlastní pracovní kontext. Vědí nebo alespoň tuší, co všechno v organizaci brání účinné pomoci klientovi, které organizační pravidlo je nefunkční, kde nejsou vyjasněné role jednotlivých pracovníků, kde chybí prostor pro potřebnou komunikaci. Tato jejich schopnost může manažerovi velmi pomoci při organizačním rozvoji. Respondentka č. 3 k tomu uvedla: „supervize byly věnovány vlastně tomu, jako co zjistili, když jako zavedli nějaké pravidlo, tak jaký jim to dělá těžkosti při práci s klientem,... jako že během té supervize zjistili, že mají nějaké očekávání od organizační struktury a od ředitele.. zrovna jako z toho byl teda výstup, že to musí konzultovat s tím ředitelem, jak tohle pravidlo změnit, ...takže to vedlo ke změně pravidla jako takového.“

Svou vypovídající hodnotu o organizačním kontextu má v tomto smyslu i fakt, když supervizanti žádná témata k supervizi nepřinášejí a při supervizi jsou pasivní. Protože však v takovém případě nepřinášejí své skutečné problémy a nejasnosti, neexistuje tedy materiál, který by mohl díky supervizi manažer zúročit, a proto se touto situací nebudu dále zabývat. Naopak chci dále popsat, za jakých podmínek a jak lze supervizi a standardizaci propojit.

### ***Podmínky propojení supervize se standardizací***

- Manažer musí chtít využít podněty ze supervize pro proces standardizace. Otevřený postoj manažera k výstupům ze supervize je základní podmínkou propojení obou procesů.
- Je třeba dojednat způsob využití supervizních výstupů mezi manažerem, supervizorem a supervizanty, a to se všemi podrobnostmi, ať již v kontraktu a smlouvě nebo při jejich revizi. Zúčastnění musí znát cíle a procesy řízení obou procesů.

### ***Návrh postupu při propojení supervize se standardizací***

- Supervizor spolu se supervizanty identifikují během sezení ta vnesená témata, která lze použít jako materiál pro manažera, tedy pro „standardizaci“. Kritériem rozlišení by měla být:
  - úroveň, na které lze problém vnesený na supervizi řešit. Pokud může patřičnou změnu, (řešení) uskutečnit sám supervizant, (např. použít při práci s klientem jinou metodu), není zakázka tématem pro standardizaci. Vyskytují se ale i jiné typy problémů, které se při supervizi odkryjí a které může různými způsoby vyřešit jenom management. K častým nářkům supervizantů patří např. nevyjasněné role a kompetence u jednotlivých pracovních pozic v týmu, chybějící systém hodnocení jejich práce, absence potřebných metodik, aj. K tomu respondentka č. 2 uvedla: „Tým se domníval, ... případová klientská supervize ano, ale zároveň že tam můžou vstupovat i téma prostě , já nevím, jako týmový, jednak jako vztahů k týmu, rolí a všeho možného a jednak vztahu prostě týmu k organizaci nebo vůbec jako zaměstnanců k organizaci jako takový a tak“
  - výjimečnost nebo pravidelnost výskytu problému. Standardizace řeší nastavení systému řízení kvality v organizaci a nikoli nahodilé jevy

Tím, kdo by měl umět identifikovat supervizní výstupy vhodné jako podnět pro „standardizaci“, by měl být supervizor. Měl by supervizantům pomoci rozlišit roviny, ve kterých je třeba problém řešit a podpořit je v přebírání zodpovědnosti za řešení problému tam, kde jej řešit mohou. Supervizanti by měli pochopit, zda a proč se jedná o problém, se kterým by se měl dále zabývat management

  - supervizanti popíší problém a předají jej smluveným způsobem manažerovi. Problém je třeba uchopit a popsat ve věcné rovině a celý proces předávání výstupů učinit bezpečným. Konkrétní podněty a výstupy by měly být anonymizovány a zkontrolovány supervizanty ještě před jejich předáním manažerovi. Také způsob předání manažerovi může být pro pocit bezpečí supervizantů významný. Tak si lze např. představit



schránku s nápisem „Standardizace“, kam se výstup prostě vhodí

- manažer přiřadí problémy popsané v předaných supervizních výstupech k jednotlivým standardům, respektive jednotlivým kritériím těchto standardů. Tzn. že určí, zda se jedná o problém z oblasti procedurálních postupů, personální politiky organizace, či provozních podmínek organizace a přiřadí problém k jednomu nebo více konkrétním kritériím.

- dále porovná požadavek plynoucí z příslušného kritéria a standardu se situací popsanou v supervizním výstupu a zjistí, zda organizace v daném ohledu naplňuje požadavky dotyčných kritérií a příslušného standardu a pokud ne, tak v čem je rozdíl. Tak např. budou - li si zaměstnanci stěžovat na nevyjasněné role v týmu, může manažer konkrétní obsah výpovědi přiřadit ke standardu 10 „Personální a organizační zajištění sociální služby“. Ten kromě jiného požaduje v kritériu b): „Poskytovatel má písemně zpracovánu vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců“

- Pokud zařízení nenaplňuje požadavky standardů, je třeba, aby daný problém manažer analyzoval, navrhl alternativy řešení, vybral nejvhodnější z nich a realizoval ji podle předem připraveného plánu. Ideální by bylo, kdyby se na celém procesu podíleli zaměstnanci, od kterých podnět ke změně vyšel (Ize si představit třeba workshop na téma řešení problému)

- Pokud manažer splňuje požadavky standardu, může s tímto zjištěním seznámit personál, který s podněty přišel. V tomto případě jsou standardy pro manažera i pro supervizanty důkazem toho, že daná oblast je spravována dobře. Je pak na rozhodnutí manažera, zda chce některý podnět týmu řešit

### ***Výhody propojení supervize a standardizace***

- Manažer má pro nastávající inspekce kvality sociálních služeb hodnotný (a písemný) důkaz pro plnění požadavku kritéria c)

standardu 10: „Poskytovatel zapojuje do hodnocení poskytované sociální služby také zaměstnance a další zainteresované fyzické a právnické osoby“

Tím důkazem jsou písemné výstupy ze supervizí a následný popis toho, jakým způsobem byl podnět řešen.

- Aserktivní jednání manažera, který využije výstupů ze supervize pro zkvalitnění organizačních systémů, je efektivní strategií jak v personální politice organizace, tak i při „střetu“ dvou autonomních procesů, supervize a managementu. Manažer se nemusí bát vytvoření koalic supervizora se supervizanty, není proč koalice tvořit, když cesta k potenciálnímu řešení problémů supervizantů s organizačním kontextem je kdykoli otevřená. Metoda „otevřených dveří“ je vhodná i proto, že přenáší zodpovědnost také na ty, kdo požadují řešení. Supervizanti budou vědět, že požadovat řešení problémů znamená jejich pozdější aktivní spoluúčast na řešení problému. A co se týká vztahu k supervizi, vede výše popsané jednání k posílení řídicí pozice manažera, protože on je tím, kdo si objedná výstupy ze supervize, zve zaměstnance k jejich řešení a řídí všechny další aktivity spojené s řešením předaných podnětů. Zároveň dojednané propojení supervize a standardizace vyjasňuje dopředu, co dělat s tím, když se v supervizi objeví „tabuizovaná témata“, což může být pro supervizora (zpravidla se obávajícího takového momentu) přicházejícího do organizace velmi osvobozující.

- Nutné změny ve personální politice organizace mohou být přesnější a způsob jejich uskutečnění méně náročný a citlivý. Výstupy ze supervize směřované ke změně personální politiky organizace mohou totiž poskytnout manažerovi informace a čas potřebné k dobré přípravě na naplnění personálních standardů. Manažer tak jako tak musí naplnit personální kritéria, např. tyto požadavky:

- poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení,

vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace;

- poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců;

poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců.

Než začne manažer na aplikaci personálních standardů pracovat a zapojovat do tohoto dění personál, může mít již díky supervizi k dispozici důležité informace pro přesnější zacílení své personální politiky. Supervize mu může poskytnout předběžný obraz toho, jak hodnotí personální politiku personál, kde vidí zaměstnanci největší problémy aj. To usnadní realizaci požadovaných změn.

Havrdová (Sborník 2005:6) konstatuje, že: „Mnoho problémů, s nimiž se pracovníci v organizaci setkávají a chtějí je řešit supervizí, by předpokládalo nejprve dotažení personální práce v organizaci“. To je jistě pravda, právě tak však může personální práce na výstupech ze supervize i stavět.

### **2.3.2. Supervize a vzdělávání**

Supervize je efektivním způsobem k průběžnému monitoringu vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Supervize je na to vhodná z několika důvodů:

- je postavena na andragogických principech (Havrdová 1999). Supervizanti, reflektují a hodnotí svou vlastní praxi, učí se ve skupině od druhých. V takovém procesu je místo pro řízený seberozvoj, pro stanovení osobních profesních a tedy i učebních cílů i způsobu, jakým těchto cílů chtějí dosáhnout. Supervizor při tom působí „pouze“ jako facilitátor. Hawkins a Shohet (2004:174) uvádějí: „Učení samo o sobě se stává důležitou hodnotou. Supervizoři zaujmají postoj: jak mohu v této situaci pomoci těmto supervidovaným maximalizovat jejich učení, aby mohli pomoci s učením také klientům?, namísto postoje: jak mám zajistit, aby supervidovaný nedělal chyby a udělal to, co je podle mě správné?“

- externí supervize zjistí z hlediska bezpečí zaměstnanců bezpečněji vzdělávací potřeby personálu, než manažer. Pozice manažera je spojená s mocí a kontrolou a je tedy v kolizi s nabízením podpory (odkrývat svá slabá místa před nadřízeným je ohrožující). Supervizor a supervizanti řeší ale problémy v bezpečném supervizním prostředí, jsou zvyklí na to, že spolu pracují za účelem zkvalitnění služeb klientům.
- Využije-li systematicky manažer výstupů ze supervize jako podnětu ke vzdělávání svých zaměstnanců a popíše-li tento systém, naplní tím hned dvě kritéria standardu 10. "Profesní rozvoj zaměstnanců", a sice kritérium a): "Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace" a kritérium b): "Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců"

Aby se externí supervize dala tímto způsobem využít, je třeba, aby objednavatel supervize včas takové zadání sjednal se supervizorem v supervizním kontraktu, aby supervizorovi objasnil, jaké má požadavky na roli svých zaměstnanců a aby s ním opět sjednal formu a způsob předávání zjištěných informací a s tím spojené otázky týkající se diskrétnosti a ochrany poradců. Dále by měl vyjednat zodpovědnosti jednotlivých zúčastněných stran za profesní rozvoj poradců.

První zjišťování potřeb bude pravděpodobně nejpracnější, další již může na ně navazovat a zjišťovat posun potřeb za uplynulé období a aktuální potřeby (dané např. změnou složení týmu, novou legislativou aj.). Práce s aktuálními problémy a potřebami supervizantů je navíc vlastní doménou supervize a tedy další výhodou supervize oproti jiným možným způsobům zjišťování potřeb.

## Závěr

Cílem mé práce bylo vytvořit informační materiál, který poskytne supervizorům i manažerům informace potřebné pro snadnější navázání a uchopení spolupráce, a to v situaci příchodu supervizora do sociální organizace. Chtěla jsem tak reagovat na skutečnost, že někdy spolupráce obou stran předčasně kvůli vzájemnému nedorozumění končí. Abych mohla svůj záměr naplnit, musela jsem prozkoumat, co se v situaci zavádění supervize vlastně děje. Zjistila jsem řadu dílčích aspektů, které jsou v této fázi pro úspěch nebo neúspěch supervize významné. Přelomem pro mě byl okamžik, kdy jsem si jasně uvědomila, že supervize je sice důležitou, ale přece jen jednou ze zásadních změn, kterými se v současné době manažeři sociálních organizací musí zabývat a že řízení změn je jednou z obvyklých činností a zároveň výlučnou zodpovědností managementu. Všechny dílčí aspekty, které úspěch supervize podmiňují, může tedy manažer zahrnout do svých strategií, pokud si je ovšem uvědomuje. Vše může připravit a vyjednat. To platí konečně i o supervizorovi, který sice nabízí své služby za úplatu, ale zároveň je smluvní stranou, jejíž rozhodnutí má být tak jako manažerovo informované, určité a zacílené. Tato práce přináší informace, které snad k takovému informovanému rozhodování oběma stranám přispějí.

## Seznam literatury a dalších zdrojů

- ARMSTRONG, M. (1999): *Personální management*, Praha: Grada Publishing.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., kolektiv (2002): *Psychologie a sociologie řízení*: Praha: Management Press
- BELARDI, N. (1994): Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn. In Pühl, H. : Handbuch der Supervision 2., Berlin: Edition Marhold. Str.: 65-86  
(vlastní překlad)
- BELARDI, N. (1999): Von der amerikanischen „Imporware“ zum Qualifizierungsinstrument. Der Weg der Supervision in Deutschland. In Kühl, W., ed.: *Supervision und das Ende der Wende*. Opladen: Leske + Budrich, Str. 23 – 37  
(vlastní překlad)
- CARROLL, M. (2004): *Supervize v organizacích a supervize pro organizace*. In: Carroll, M / Tholstrupová, M., eds.: *Integrativní přístupy k supervizi*. Praha:TRITON. Str. 67 - 85
- ČERMÁKOVÁ K. / JOHNOVÁ M., eds. (2002) : *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe, Průvodce poskytovatele*, Praha: MPSV
- DISMAN, M. (2002): *Jak se vyrábí sociologická znalost*, Praha: Karolinum
- DONNELLY, J. H., JR. / GIBSON, J. L. / IVANCEVICH, J. M. (1997): *Management*. Praha: Grada
- DRDLA, M. / REIS, K.: (2001): *Reengineering. Řízení změn ve firmě*, Praha: Computer Press
- DUŠEK, P. (2006): *Návrh institucionálního zabezpečení plánování v sociálních službách na úrovni kraje*. << [www.crho.org/archiv.php](http://www.crho.org/archiv.php)>>  
[accessed 4.10.2006]
- FRIČ, P. / GOULLI, R. (2001): *Neziskový sektor v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia
- HAVRDOVÁ, Z. (1999): *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha:

Osmium

HAWKINS,P./ SHOHET, R. (2004): *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál

HENDL, J. (2005) : *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál

Charitativní služba církve. Pastorační péče o Charitu. (2005) Praha: Česká biskupská konference

⟨⟨[www.cirkev.cz/res/data/004/000543.pdf](http://www.cirkev.cz/res/data/004/000543.pdf)⟩⟩ [accessed 1.11.2006]

Informace o novém programovacím období EU 2007-2013, *Jihočeský kraj*.

⟨⟨[www.kraj-jihocesky.cz/index.php?par\[id\\_v\]=938&par\[lang\]=CS](http://www.kraj-jihocesky.cz/index.php?par[id_v]=938&par[lang]=CS)⟩⟩ [accessed 8.11.2006]

Internetové stránky Fakulty humanitních studií UK v Praze

⟨⟨[www.fhs.cuni.cz](http://www.fhs.cuni.cz)⟩⟩ [accessed 4.10.2006]

Internetové stránky Institutu koučování a supervize

⟨⟨ [www.web.quick.cz/i-kos/](http://www.web.quick.cz/i-kos/)⟩⟩ [accessed 5.10.2006]

Internetové stránky Remedia o.s.

⟨⟨[www.remedium.cz](http://www.remedium.cz)⟩⟩ [accessed 4.10.2006]

Kodex kanonického práva

⟨⟨[http://www.knihovna.net/CD/CIC/cic\\_a03.zip](http://www.knihovna.net/CD/CIC/cic_a03.zip)⟩⟩ [accessed 25.9.2006]

Konfrontace, Časopis pro psychoterapii (2005),16 (1/59): str. 60 -62

KÜHL, W. / SCHINDEWOLF, R. (Hrsg.)(1999): *Supervision und das Ende der Wende*. Opladen: Leske + Budrich (*vlastní překlad*)

MATOUŠEK, O. a kol. (2003) : *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál

MPSV ČR (2005a): *Příručka pro příjemce podpory projektů Operačního programu rozvoje lidských zdrojů*

⟨⟨[http://www.esfcr.cz/files/clanky/95/prijemce\\_oprlz.pdf](http://www.esfcr.cz/files/clanky/95/prijemce_oprlz.pdf)⟩⟩ [accessed 4.10.2006]

MPSV ČR (2005b): *Příručka pro žadatele o finanční podporu grantových projektů Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů*

⟨⟨[http://www.esfcr.cz/files/clanky/1318/prirucka\\_OPRLZ.pdf](http://www.esfcr.cz/files/clanky/1318/prirucka_OPRLZ.pdf)⟩⟩

[accessed 4.10.2006]

MUNSON, C.E. (1993) : *Clinical Social Work Supervision*. New York – London – Norwood : The Haworth Press. (*vlastní překlad*)

PÜHL, H. (Hrsg.), ed. (1994): *Handbuch der Supervision 2* . Berlin: Edition Marhold (*vlastní překlad*)

RAPPE-GIESECKE, K. (1994): Vom Beratungsaliegen zur Beratungsvereinbarung –Diagnose und setting. In PÜHL, H. (Hrsg.), ed.: *Handbuch der Supervision 2* . Berlin: Edition Marhold. Str. 18 - 25 (*vlastní překlad*)

ŘEZNÍČEK, I. (1994):*Metody sociální práce*.Praha:Sociologické nakladatelství

Sborník z mezinárodní konference, Supervize v sociální práci a její institucionální souvislosti (2005). Ústí nad Labem

SHULMAN, L. (1993): *Internacional Supervision*. Nasw Press (*vlastní překlad*)

*Standardy kvality sociálních služeb* (2002): MPSV ČR

⟨⟨<http://www.mpsv.cz/cs/1460>⟩⟩ [accessed 1.11.2006]

Stanovy Sdružení Česká katolická charita

⟨⟨<http://www.charita.cz/article.asp?nLanguageID=1&nArticleID=466>⟩⟩

[accessed 1.11.2006]

ŠIMEK, A. (2004): *V prvních letech nového století – úvodem k supervizním kasuistikám*. In Supervize kasuistiky. TRITON

TOMEŠ, I. (2001): *Sociální politika, teorie a mezinárodní zkušenost*.

Praha: Socioklub

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se naplňuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

Výsledky výzkumu supervize prezentované na semináři pořádaném Radou pro rozvoj sociální práce na podzim roku 2003 (*vlastní poznámky*)

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Zákon č. 3/2002, Sb., o církvích a náboženských společnostech



Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů

Zákon č.248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech

Závěrečná zpráva o realizaci projektu S 0533/04 Optimalizace systému

vzdělávání supervizorů v sociálních službách, Závěrečná zpráva tým A

(2004) <<[http://www.remedium.cz/vzdelavaci\\_programy/](http://www.remedium.cz/vzdelavaci_programy/)

optimalizace\_systemu\_vzdelavani.php>> [accessed 4.9.2006]

*Zpravodaj*. Asociace ústavů sociální péče České republiky, 2004

## **Seznam příloh:**

- č. 1 Soubor supervizorských dovedností pro práci uvnitř organizací
- č. 2 Ukázka rozhovoru s respondentem
- č.3 Projekt diplomové práce

## **Příloha č.1**

### **Soubor supervizorských dovedností pro práci uvnitř organizací**

Carroll, M. (2004): *Supervize v organizacích a supervize pro organizace*. In Carroll, M. / Tholstrupová, M. *Integrativní přístupy k supervizi*. TRITON. str. 83-84

#### **Dovednosti:**

- procesové dovednosti: hloubkové reflektování, dostat se pod povrch a pomoci organizacím pomoci vlastní procesy
- zdravé vztahy: facilitace a modelování užitečných a zralých vztahů v organizaci
- dovednosti spojené s kontakty: pomoc organizacím navázat kontakty uvnitř organizací i mimo ni
- emoce: jak se vypořádat s emocionální stránkou organizace
- bolest, problémy: držet krok s komunikací o bolestech a problémech na různých úrovních organizace, naslouchat této komunikaci a učit se z ní
- zaměření na program: jak pracovat s programem organizace
- facilitace změny: supervidovat organizaci, když je v procesu učení a poznávání, jak se má připravit na efektivní změnu, jak ji má předložit a jak ji udržet

#### **Pro jejich osvojení musí supervizoři zvládnout přesun od jedné mentality k druhé:**

- od individuálního myšlení k organizačnímu myšlení
- od individuálního posouzení k posouzení v kontextu
- od mezilidských vztahů k systémovým vztahům
- od zapojení, které je postavené na jedné roli, k zapojení které je postavené na mnoha rolích
- od osobní odpovědnosti k organizační odpovědnosti

- od ne-hodnocení k hodnocení
- od jednoduché intervence k organizační intervenci
- od osobní změny ke změně organizační

## Příloha č. 2

### Ukázka rozhovoru s respondentem

L = tazatelka

Š = respondentka

L: Takže dneska si budem povídat o supervizi! Takže Š, já bych potřebovala vědět, jak to máš se supervizema, jak vyjednáváš s manažerama, jako ten kontrakt a takový věci.

Š: Jo (..)

L: Kolik jí děláš, třeba..

Š: Hmm, supervizi dělám docela, docela hodně. Dělam je v různých zařízeních, hlavně teda v katolický Charitě nebo v diecézní Charitě, tam dělám asi pro tři zařízení, potom dělám supervizi pro diakonii v jednom zařízení, a potom pro nějaký občanský poradny, a to je pro (.) , v D, v J, v O, v K, v OS, takže asi v pěti a v KV takže asi v šesti, v šesti občanských poradnách.

L: No, teda. To seš frekventovanej supervizor.

Š: Co se týče vyjednávání s těma manažerama, tak to je docela složitý proces, sko- docela se potkávám s takovou tou tím nesmyslem, jako, že v září se ti někdo ozve, že potřebuje supervizi, tak mu podepíšeš v dobrý vůli jako ten ten formulář na to MPSV a je tam jako žejo sjednáno ústně zatím, že potom někdy v lednu se bude vyjednávat smlouva a kontrakt, a potom je duben a nikdo se neozývá.

L: Hm, hm.

Š: Mam asi dvě nebo tři takovýchle zařízení, kde tada zatím je podepsanej papír=

L: =papírová supervize=

Š: =že tam budu, že tam budu dělat supervizi, ale neprobíhá tam (?) ani vyjednaney kontrakt,

L: Hmm, hmm.

Š: a ani tam nejedim a dovedu si představit, že na podzim jako přídou zase znovu s tím. S tím, abych jim tada podepsala na ten, na ten další

rok.(.) Což teda předpokládám, že neudělám, že už prostě u mě nebyli schopný si sjednat tu supervizi. Myslím, že tam je vždycky problém, že ty manažeři vlastně vůbec neví, co si od tý supervize slibují,=

L: =Jo, jo, jo=

Š: =že hodně jako dou do toho „musíme mít supervizi, abysme to dokázali dokladovat v papírech,“

L: Hmm, hmm.

Š: takže když po nich chci aspoň takovej ten základ, k čemu by supervize měla sloužit, tak když nepřijdou vůbec s žádnou jako nabídkou, co by eventuelně supervizor mohl řešit, tak prostě vůbec netuší, co by jako si od tý supervize slibovali, a když jim jako dam ňákou nabídku, tak úplně vidím, jak se jako radostně chytaj těch nabídek. Řeknou „jo, to je přesně to, co chceme,“ a přitom si myslím, že vůbec netuší, co pod těma slovy má.

L: Hmm, hmm. No a setkala ses vůbec s ňákou výmkou, že ten supervizer vopravdu, teda manažer chci říct, vopravdu jako pátral po tom, co to supervize je, co by mu to mohlo přinést?

Š: Hmm, jo. Sem se setkala s jednou výmkou, to je nízkoprahový centrum, kde teda asi už tradičně si myslí nebo je tam asi větší pozornost věnovaná supervizi a ty pracovníci sou otevřenější pro to, a tady už sem byla a sem druhej supervizor, v tomhle zařízení a tohle tohle zařízení má supervizi už tak pět let, jako, že tam už je dlouhodobá zkušenost

L: Hmm

Š: a ředitel tý, toho zařízení dělal zároveň supervizora zase pro jiný zařízení,=

L: =Aha, aha.=

Š: =takže on sám jako ví, co to prostě je, vést supervizi. Tak tam si myslím, že je jasný jako, že tam to vyjednávání je jednodušší. Že on přesně jako si dovede představit, jaký sou hranice supervize.

L: A jak tam probíhalo to, to vyjednávání?

Š: Tam to bylo vlastně, (.) že sme se do začátku tam jako hlavně bylo, že když úplně poprvé přišla do tý, do toho týmu, což bylo před třema lety, tak to bylo v situaci, kdy oni byli nespokojený s předchozím

supervizorem a měli docela jako nedohovory v týmu. Tak tam sme sjednali na prvni rok jako uklidnění jakoby toho týmu

L: Hmm, hmm.

Š: a vyzkoušení, jestli, jestli ten tým jako je chce tu supervizi nebo jako jako by měl zájem vo supervizi, že jako tam byla předpoklad, že to možná nebylo úplně dobře vodvedená práce vod toh předchozího supervizora,

L: Hmm, hmm.

Š: Tak taková reabilitace supervize,

L: Jo, jo, jo, jo.

Š: a potom tomu řediteli hodně šlo vo to, aby se mu znova jakoby dal ten tým dohromady, že bylo i sjednaný, že nechce bejt součástí supervize u supervizního týmu,

L: Že chce bejt?

Š: Nechce

L: Nechce bejt. Jo nechce bejt.

Š: a že mu st- hodně de vo to, aby se ten tým jakoby tam byly nějaký jako, jak to říct, jako, že si moc nerozuměli mezi sebou a vnímaly to vobě ty strany a von jim jako chtěl a tou supervizí pomoct k tomu, aby si vlastně vydefinovali, jako co očekávaj od něj a jak by vlastně=

L: =Hmm, hmm.=

Š: =Chtěl je posílit, jako nějak zkompetentnit v tom, aby se dokázali mezi sebou domlouvat a sdělovat mu, jako jak von by se jako řiditel měl jako, jaký budou jejich představy vo něm.=

L: =Hmm, hmm.=

Š: =Nebo jakoby ta organizace měla začít jinak fungovat.

L: No to byl vcelku osvícenej řiditel, že vlastně stál vo tu zpětnou vazbu,

Š: Hmm,hmm.

L: a pak se tam nějak měnila si říkala tan prvni rok, že to bylo sjednaný jakoby na reabilitaci supervize uklidnění, pak se tam nějak ta zakázka jako měnila trošku?

Š: Jo, měnila a uvědomuju si, že to bylo vlastně takový zvláštní, že ten tým trošku určil nebo jako že tam bylo hodně jako dojednávání s tím týmem,

L: Hmm.

Š: ten sup- ten řídítel byl takovej jako (.) přichystanej jako hodně vyjít vstříc tomu týmu, jo, že to nebylo, že on by jako říkal, ale hodně (to bylo jako) rámcově vod něho daný a potom jako ten tým třeba jako, že ten tým sám se rozhodl, kdy už si myslí, že jako je zralej na to přizvat toho říditele=

L: =Hmm, hmm.=

Š: = do týmu, a kdy si myslí, že už je zralej, že už to jako je postavený dobře, a že už by třeba chtěli k případový studii.

L: Hmm, hmm.=

Š: =Teda případový supervizi.

L: Hmm.

Š: (.) a potom se to jakoby následně teda jako dojednalo s tím říditelem, jestli s tím souhlasí, jako s přesunem jako toho toho akcentu tý supervize tímhle směrem.

L: A souhlasil.

Š: Jó, jó.=

L: =Hmm, hmm. A vobjevilo se tady v tý zorganizaci někdy v průběhu těch tří let třeba témata, který by lezly do jaksi autonomie toho manažera? Že souvisely hodně právě i s organizací jako s takovou?

Š: (..) Nevim, nevim, jestli tomu rozumim, tý otázce.

L: Jesi, jesi tam se vobjevovalo něco, co by ten tým potřeboval řešit třeba v rámci organizačních vopatření taky tak.

Š: Hmm, jo. Myslim si, že jo, tam je jako zajímavý na tý jeho organizaci, že hodně se snaží pracovat na kvalitě, takže třeba zároveň s tím, co tam probíhaly supervize, si nechávala dělat rozvojovej audit a pracovala na posílení kvality tý služby,

L: Hmm, hmm.

Š: po jinej koleji.

L: Jo, jo, jo.=

Š: =A tam sejim právě ukázalo, jaký maj organizační nedostatky á zrovna jako třeba, já nevim, minulej rok, se tam, když tam proběh ten audit, tak voni zjistěj, že jim tam chybí nějaký vnitřní pravidla, takže to na těch pravidlech mimo supervizi a pak supervize byly věnovaný vlastně



tomu, jako co zjistili, když jako zavedli nějaký pravidlo, tak jaký jim to dělá těžkosti při práci s klientem, tak to myslím, že byl docela jako zajímavý, jako, že záj- zaj- zajímavě doplňovalo.

L: Propojovalo.

Š: Nó.

L: Hmm.

Š: A pamatuju si právě na jednu supervizi, kdy přišli, měli nějaký problém při komunikaci s problematickým klientem, kterej se agresivně choval v nějakým nízkoprahovým klubu pro mládež a vlastně zjistili, že maj sice sjednaný nějaký pravidlo, že takovýchle situace řeší nějak ten pracovník (na) takový jako diagramy. Pracovník řeší takto, když se klient, jako když to de takhle, tak se dá dělat tohle, když to de takhle, když jako je situace ano, tak se dělá takhle, když je situace ne, tak se jako takovej jako (?), jestli mi rozumíš. Jako že diagram postupu.

L: Jo, jo, jo.

Š: A v tom diagramu postupu měli jako taky sjednáno v nějaký fázi, že do toho vstupuje ředitel toho zařízení.

L: Hmm, hmm.

Š: Jako dořešení s tím klientem a během té praxe se ukázalo, že oni (?) ten ředitel sice je tam daný jako že autorita, ale ty pracovníci nemaj vůbec jako možnost tomu řediteli zdělit, že tam běží nasranej klient za ním do té, do té kanceláře. Jo, tak to tam možná jako že je o tom, jako že během té supervize zjistili, že maj nějaký očekávání od organizační struktury a od ředitele,=

L: =Hmm, hmm.=

Š: =a že ale jako když se to poro- přešli (?) zrovna jako že sme přešli tu situaci, jako formou hraní

L: rolí

Š: jeden je klient a jeden je=

L: =Jo, jo, jo.

Š: Tak si tam vlastně uvědomili, že oni (očekávají) , že ředitel tam bude jako (vystupovat) jako že je bude chránit, ale přitom tam běžel naštvanej klient, takže ředitel neměl jako možnost zjistit, co se tam stalo a dostával to jenom jakoby (sdělený) vod toho klienta.

L: Hmm, hmm hmm, hmm.=

Š: Tu situaci. Tak tuten myslim, že byl zrovna jako

L: To je zajímavý.

Š: zrovna jako z toho byl teda výstup, že to musí konzultovat s tím ředitelem, jak tohle pravidlo změnit,

L: Hmm, hmm.=

Š: =aby, aby vopravdu von tam moh dostávat tu roli, že tam stojí za týmem.

L: A musí k tomu bejt informovanej co se dě- dělo, samozřejmě.=

Š: =Hmm, hmmm.=

L: =Jo, jo, jo, jo, jo.=

Š: =Takže to vedlo ke změně pravidla jako takovýho.

L: Tak tudlecto bylo vo neuvěřitelným případě, kdy jaksi to funguje, žejo, ta supervize

Š: Hmm, hmm.

L: A vlastně kontrakt se svym způsobem reviduje

Š: Hmm.

L: A manažer je tomu otevřenej.

Š: Hmm.=

L: =A jak je to teda to vidíš v těch ostatních zařízeních, v čem, v čem se to teda třeba liší,

Š: Jo.

L: nebo jak, jak to tam probíhá.=

Š: Já bych ještě řekla, jako že tady je docela zajímavý, že (.), že je vidět, že ty lidi jako berou vopravdu tu supervizi jako něco eště tam, kde to funguje, jako že to, že jí berou, jako že to je něco pro ně a pro jejich rozvoj, jako že se to i projevuje na tom, že je vidět, že promejšlej zakázky na supervizi,

L: Hmm.

Š: a že to neni jenom tak jako „pláceme nějaký téma,“ ale už i přicházejí s tím, co by vlastně asi tak očekávali, že by se během toho mělo vyřešit.

L: Hmm, hmm.

Š: Tak to jenom ještě jako proč si myslím, že to tam funguje, že to i vo  
tý jako kultuře tý organizace a vo tom, jak už se (jak jí maj) zvnitřněnou,  
tu, tu supervizi pro sebe.

L: Tam se musí (skloubit) jako víc věcí=

Š: =Hmmm.

L: se dostat dohromady, aby=

Š: =Hmm, hmmm.=

L: =to mělo význam tam ?

Š: Jo, jo. Jo, jo, jo. L: Hmm.

Š: cíl tý supervize a přitom jako má pod sebou jednotlivý zařízení, který  
sou jakoby kompaktní týmy, kde sou=

L: =Jo.=

Š: =jo, kde je jako vedoucí toho zařízení je jakoby na pozici středního  
menežmentu

L: Hmm.

Š: a přitom jakoby to podle mě by to mělo fungovat tak, že se sejde  
největší ředitel, ředitel toho nebo vedoucí toho =

L: =týmu=

Š: =týmu.

L: Hmm.

Š: a dohromady jako dojednávají, vo co vlastně jim de,=

L: =Jo, jo. Jo, jo, jo=

Š: =že ten, že by ten jako střední manažer říkal: „My máme takovýkle a  
takovýhle jako řekněme starosti v týmu a na to by ta supervize měla  
bejt zaměřená.“

L: Hmm, hmm.

Š: a ten ředitel největší by řekl „Jo, tak to sem ochoten zaplatit.“ žejo,  
tam je to eště finančně provázaný, že vlastně ten ředitel rozhoduje, za  
co bude ta organizace platit. (?) že ne- nedovoluje jako individuální  
supervize, tak řeknou, že na to nemaj peníze.

L: Aha, jasně, hmm. A to hodně mluvíš o Charitách samozřejmě  
tudlecto, že jo.

Š: Hmm, hmm. Nebo to je moje zkušenost, já nemam žádnou jinou  
zkušenost, třeba tam, kde sem byla v tom nízkoprahovym centru, tak to

je diakonický centrum, kde je taky je takováhle struktura, ale tam sem teda nikdy se nedostala do toho jako, tam sou ti, tam je ten ředitel toho střediska naprosto autonomní jednotka. V životě sem jako s nim podepisuju smlouvy,

L: Jo, jo.

Š: s nim to vyjednávám, nikdy sem se nesetkala s jeho představenstvem. Jako to do toho vůbec nebo do tohohlectoho vztahu vůbec nemluví.

L: Hmm, hmm, hmm.

Š: Že tam asi jako je líp ošetřená ta nezávislost těch jednotek a je tam asi větší zodpovědnost (?) na ten střední menežment.

L: Hmm, hmm.

Š: Kdežto v tej Charitě je to takový, bych řekla minimálně nevydiskutovaný.

L: Hmm.

Š: Že to je nějak zvykově daný a nejsem si úplně jistá, jestli to maj podložený jako nějakajma papírama. , hlavně u velkých zařízení podepisuje smlouvy s vnějšími subjekty a teda i se supervizorem nejvyšší šéf a vůbec přitom netuší, o čem supervize je, vyjednává její cíle

L: Jo, jo.

Š: A jak sem mluvila vo tej schůzce, jako že by tam měli bejt všichni, já si to skoro ani nedovedu představit, (.) že by se tam sešli, jo, protože si myslím, že prostě ten vedoucí zařízení neřekne, co tam v tom zařízení nefunguje, protože má strach, že by se to vobrátilo proti němu,

L: Hmm, hmm, hmm, hmm.=

Š: =tím, že jako vystupuje: „U nás v zařízení je všechno v pořádku.“

L: Hmm, hmm.

Š: Taže by to mohlo bejt vnímaný , jako že von je neschopnej vedoucí,=

L: =Jasně.=

Š: =kdyby prozradil, co se tam děje. ale to je jenom muj dojem, já sem nikdy jako takovouhle schůzku nezažila, ale trošku jako to jednání mě v tom trochu utvrzuje.

L: Hmm.

Š: Á á nem- nemusí, podle mě je to teda tím, jako že (?) je to vždycky daný jako osobností toho ředitele, jako nejvyššího, jak moc je otevřený, ale taky jako pokud (?) , tak jako kdyby byli dobrý jako organizační mantinely a struktury=

L: =Hmm, hmm.=

Š: =a dobře popsany jako právě vo tom jako jak moc je to autonomní to jednotlivý zařízení,

L: Hmm.

Š: tak by s to mohlo trošku eliminovat,=

L: =Jo, jo, jo, jo, jo.=

Š: =podle mě, a to v tý Charitě teda tam zatím není, nó.

L = hm, hm

Š: a ještě něco, nejhorší je ta nechuť něco řešit, v těch církevních organizacích to funguje jako tak, jako, že se všichni přece máme rádi, oni si ty lidi vůbec nepřipustěj, že by snad něco nebylo v pořádku..“

L: Hmm, hmm. (mobil) Tak já teda ještě po tom přerušení, po tý přestávce, tak bych se tě chtěla zeptat, jak je to, když se tam vynořej témata, který nebyly teda předmětem tý, tý zakázky nebo tý dohody s tím manažerem a jesi je tam někde zakotvená nějaká možnost revize nebo jak s tím pracuješ,

Š: Hmm.

L: s tudlectím.

Š: No, myslím, že se to neobjevuje, a že vlastně už jako to, co se vždycky říká, že už ten kontrakt má bejt vyjednaný, tak teda se moc neděje a tím spíš nějaká revize

L. tak díky

### **Příloha č. 3**

**Obor řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích  
Fakulta humanitních studií  
Univerzita Karlova Praha**

**Vopatová Ladislava  
UČO 8672  
Imatrikulační ročník 2002**

**Supervize zaměstnanců x management organizace.  
Příležitost pro spolupráci nebo ohrožení autonomie?**

**Projekt diplomové práce**

**Souhlas vedoucího práce: Mgr. Dana Hradcová**

**Datum a vlastnoruční podpis: 10.5.2004**

## **Supervize zaměstnanců x management organizace. Příležitost pro spolupráci nebo ohrožení autonomie?**

### **Formulace a vstupní diskuse problému:**

Supervize je pro mnoho českých sociálních zařízení ambivalentním pojmem. Očekávání všech zájmových skupin od této odborné disciplíny jsou velmi různá.

Manažeři, ať již kvalifikovaní v příslušném VŠ oboru nebo poučení řadou odborných seminářů vědí, že bez supervize se jejich zařízení neobejde, bude-li chtít "být na úrovni". Zároveň se zcela pragmaticky snaží dostat většinou implicitně stanoveným požadavkům donorů, včetně MPSV a krajů a najít takový druh supervize, který by vyhověl tlaku zvenčí, přitom moc nestál a "byl užitečný", tj. pomohl zaměstnancům jejich zařízení v tom směru, který manažeři považují za žádoucí. Chtějí disponovat kvalifikovaným personálem, který má jasnou představu o tom, jak vypadá dobrá práce v dané profesi. Proto manažeři sociálních NNO zařízení často objednávají rozvojovou supervizi s cílem zvýšit kompetenci svých zaměstnanců a tím v důsledku kvalitu poskytovaných služeb. Uznávají zpravidla i náročnost práce svých podřízených a požadují proto i podpůrnou supervizi. Po zahájení vlastního supervizního procesu však nezdědky pozorují určité příznaky svědčící o tom, že sjednaná supervize se zabývá i záležitostmi, které patří do jejich vlastní oblasti, do managementu, do rozhodování o organizaci a o jejím řízení. Ohniskem pozornosti supervize se totiž v NNO poměrně často stávají nevyhovující pracovní podmínky, organizační nejasnosti, chybějící metodické vedení, absence komunikace s nadřízeným aj. Někteří manažeři takové supervizní intervence hodnotí negativně. Na konferenci „Supervize na naší scéně“ na jaře 2002 varoval např. jeden z diecézních ředitelů Sdružení Česká katolická charita potenciální supervizory před rolí „advokáta pracovníků u jejich nadřízeného. Pokud skupiny mluví se supervizorem např. o špatných vztazích s vedením, nízkých platech aj., supervizor by to neměl potlačovat, ale zároveň by se neměl stát mediátorem protichůdných názorů“. (Co by měl ve skutečnosti supervizor s takovou objednávkou dělat, nezaznělo). Ze zkušenosti dalších supervizorů vím, že takový názor není mezi manažery ojedinělý.

Na semináři „Supervize v sociálních organizacích“ na podzim 2003 k tomuto tématu z úst expertů z Rady pro rozvoj sociální práce zaznělo, že ochrana pracovníků - na rozdíl od rozvoje kvality péče a rozvoje kvality řízení - není vlastní doménou supervize.

Když jsem toto tvrzení zopakovala v březnu 2004 na semináři o supervizi v Drážďanech, vyvolalo to mezi přítomnými německými účastníky zděšení. Nemohli pochopit, kam se tedy mají zaměstnanci v případě takových témat obracet, moje odkazy na odbory a pracovní právo jim připadaly irelevantní. Při závěrečném hodnocení semináře popřála jedna z německých účastnic Čechům, aby se i jim dostalo laskavé péče supervizorů v případě, že budou mít problémy právě

s organizací. V Německu je totiž téma ochrany zaměstnanců prostřednictvím supervize legitimní a běžnou záležitostí.

Situace v českých sociálních NNO zařízeních je podle výpovědí mnoha sociálních pracovníků i supervizorů značně odlišná. Supervizanti často tuší jen mlhavě, oč ve slibované supervizi půjde. Manažeři sjednají supervizi, informují zaměstnance o supervizi jako "o odměně navíc" a potom většinou zanechají supervizora a své zaměstnance jejich osudu. Supervizanti jsou tak většinou bez přípravy konfrontováni s důsledky supervizního kontraktu sjednaného bez jejich účasti a se zvolenou strategií objednaného supervizora. Po prvotní fázi vzájemného seznamování se snaží proto zjistit, co pro ně může být v dané situaci přínosné. Je-li supervizor skutečně naslouchající a empatický, často se na něj supervizanti obracejí s tématy, které směřují k organizačním záležitostem na pracovišti. Zvláště v NNO organizacích jsou totiž v důsledku vnějších tlaků pracovní podmínky velmi obtížné (nedostatek finančních prostředků pro NNO, nejasné postavení NNO v kontextu sociálních služeb díky chybějící nebo nedostatečné legislativě, nejasná koncepce služeb a metodiky konkrétního zařízení kvůli nahodilému financování služeb z grantů aj.). Řešení jednotlivých kauz s klienty tak připadá supervizantům často podružné ve srovnání s problémy, se kterými je konfrontována v organizaci jejich práce jako celek (mohu doložit i vlastními zkušenostmi, v jednom NNO zařízení jsou např. sociální pracovníci bez příslušné kvalifikace nuceni vykonávat ošetrovatelské úkony a navíc musí u některých klientů v „zájmu dobrých vztahů s obcí coby vlastníkem objektu“ tolerovat chování, které je u ostatních klientů nedovolené). Za takových okolností reagují pak občas pracovníci podrážděně na požadavky některých supervizorů, aby problémy, které pociťují při práci, přijali především jako své vlastní problémy, které mohou vyřešit svou osobní vnitřní změnou. Zaměstnanci v tom případě prosazují naopak změnu pracovního kontextu a supervizi jsou ochotni přijímat pouze jako nástroj k prosazení takové změny.

Co na takové požadavky zaměstnanců říkají supervizoři?

Supervizoři v českých poměrech jsou příslušníky profese, která právě v sociální práci nemá dnes vytvořenou tradici a která zde teprve pracně hledá své místo. Jediní supervizoři, kteří existovali v ČR během totality a vykonávali svou práci, byli psychologové, terapeuti, tedy lidé tradičně zaměřeni při práci s klienty intrapsychicky. Při kontraktování se však dnes stále častěji setkávají s požadavkem na pomoc při řešení nejasností a obtíží pocházejících z kontextu, kterým jsou supervizanti při práci (a to často navzdory heroickému úsilí manažera) vystaveni, přičemž supervizanti chtějí měnit právě tento kontext. Taková objednávka však vyvolává v terapeuticky orientovaných supervizorech rozpaky, zvažují legitimitu těchto požadavků.

Jaké místo tedy zaujímá právě supervize mezi všemi ostatními prostředky sloužícími k ochraně pracovníků (nebo lépe řečeno k posílení jejich pozice v pracovněprávním vztahu)? Jaké jsou její možnosti při práci s obtížemi supervizantů, které by se daly nejlépe



řešit organizační změnou? Kde se nachází pomyslná hranice mezi mediací a supervizí ?

Běžně dostupná literatura o supervizi přeložená do českého jazyka k celé problematice mnoho neříká. V praktické příručce o cyklickém modelu supervize (Úvod do supervize 2002: 35) autoři zmiňují různé typy témat, které se mohou v supervizi například objevit, mezi nimi na prvním místě témata organizačního typu. Je rovněž uveden příklad takového tématu, kdy supervize pomohla klientovi podnítit v organizaci diskusi nutnou pro řešení organizačních problémů. Získané informace však pro zodpovězení shora položených otázek jistě nepostačí.

Proto chci v tomto projektu zjistit, jaké možnosti využívání supervize pro tyto účely jsou zavedeny jinde (v BRD, GB), jaká jsou v tomto ohledu očekávání našich supervizantů od supervize a jsou-li - i vzhledem ke zkušenostem odjinud - reálná.

### **Pracovní postupy:**

#### **1) studium podkladů do října 2004**

Studium české i zahraniční literatury, časopisů, záznamů z konferencí. V této době budu především získávat informace, jak je tomu s ochranou zaměstnanců prostřednictvím supervize ve VB a především v BRD, odkud velmi pravděpodobně obdržím typy na další studijní texty. Mým záměrem není provést komparaci, ale získat základní orientaci v této problematice. Přestože budu pátrat především po využití supervize v této oblasti, budou mně zajímat i další nástroje, které dotčené strany (organizace, zaměstnanci, zainteresovaní externisté) používají při řešení nespokojenosti zaměstnanců s pracovním kontextem. Chci zjistit rozdíly mezi jejich využíváním a případným využíváním supervize pro tyto účely.

#### **2) kvalitativní výzkum a jeho vyhodnocení do ledna 2005**

Výzkum by měl odpovědět na otázku, zda jsou taková očekávání - tj. na supervizi jako prostředek ochrany či posílení pracovní pozice - ze strany supervizantů kladena, a to již před zahájením supervize nebo během ní. Soustředí se na vybraná sociální zařízení NNO v ČR. Dále zjistí, zda a v čem je situace ve zkoumané oblasti v ČR specifická. Výzkum bude probíhat prostřednictvím nestandardizovaných rozhovorů se supervizanty i supervizory (cca 6 – 10), ptát se budu supervizantů např. na to, s čím jim má supervizor pomoci, jak může být pro ně supervize užitečná, jaké s ní mají zkušenosti a proč ji hodnotí tak, jak ji hodnotí aj., jak by to eventuálně mělo (mohlo) být jinak nebo co na tom pomáhalo, také na to, jaké jsou v jejich organizaci postupy při řešení organizačních nejasností nebo konfliktů (zda jsou standardizované nebo ne), jaké s nimi mají zkušenosti, co by uvítali.

Supervizorů se budu ptát na objednávky (zakázky) supervizantů, na jejich postupy při zvládnutí „zakázaných“ zakázek, na jejich nápady, jak pomoci prostřednictvím supervize organizaci k využití jejich „lidských zdrojů“

Dále budu sbírat anonymizovaná supervizní témata a zakázky vybraných organizací.

Chci také psát field notes ze supervizí, které vedu a z jiných akcí a rozhovorů, jichž se zúčastním.

K výzkumu přistupuji s pracovní hypotézou, že ochrana zaměstnanců prostřednictvím supervize je potřebná a legitimní záležitost. Domnívám se, že je třeba jen najít vhodné místo a metody takového použití supervize.

### **3) indukce hypotézy a zpracování textu do odevzdání – květen 2005**

Předpokládám, že na základě výstupů z obou prvních kroků zjistím potřebné souvislosti mezi ochranou zaměstnanců a možnostmi supervize v tomto směru (v českých sociálních NNO zařízeních), identifikuji vlastní místo supervize mezi ostatními prostředky ochrany zaměstnanců, případně navrhnou způsob jejího využití pro tento účel.

#### **Předběžná bibliografie k tématu, včetně zahraniční**

ARMSTRONG, M. (1999): *Personální management*, Praha: Grada Publishing

DISMAN, M. (2002): *Jak se vyrábí sociologická znalost*, Praha: KarolinumD

HAVRDOVÁ, Z. (1999): *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: OSMIUM

FRIČ, P., GOULLI, R. (2001): *Neziskový sektor v České republice*. Praha

Eurolex Bohemia

HAYESOVÁ, N (1998): *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál

LÖHR, A. (1999): *Základy podnikové etiky*. Praha: Victoria Publishing

MPSV ČR (2002): *Standardy kvality sociálních služeb*. Praha: MPSV ČR

RISKIN, L., ARNOLD, T., KEATING, M. (1996): *Mediace aneb Jak řešit konflikty*. Praha: FACIA

SHULMAN, L. (1993): *Interacional Supervision*. NASW PRESS

STEINMANN, H., ŠIMEK, D. (1997) *Sociologie práce*. Olomouc: Vydavatelství University Palackého

*Úvod do supervize.* (2002): Tišnov: SCAN  
a další tituly, které mi budou doporučeny expertem  
z Německé supervizí společnosti (DGSv) W. Bärtlem.