

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Markéta Vyšejnová

Optimalizace nastavení supervize ve vybrané organizaci

Diplomová práce

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

Praha 2015

Prohlášení

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

V Praze dne 25. 6. 2015

Bc. Markéta Vyšejnová

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat vedoucí práce doc. PhDr. Zuzaně Havrdové, CSc. Dále chci poděkovat vedení vybrané organizace za svolení s účastí ve výzkumu a všem respondentům. Velké díky patří také všem mým blízkým za podporu a trpělivost.

Obsah

Abstrakt.....	7
I. Úvod.....	8
II. Teoretická část	10
1. Supervize.....	10
1.1 Důvody využívání supervize v organizaci	13
1.2 Funkce supervize.....	14
1.2.1 Vzdělávací funkce.....	14
1.2.2 Podpůrná funkce.....	15
1.2.3 Administrativní funkce.....	15
1.3 Druhy supervize	16
1.3.1 Interní a externí supervize	17
1.3.2 Individuální, skupinová, týmová supervize.....	17
1.3.3 Pravidelná, příležitostná, krizová supervize.....	18
1.3.4 Supervize zaměřená na případy a na pracovníky	18
1.3.5 Supervize organizace a koučování	19
1.3.6 Integrativní supervize.....	19
1.4 Osobnost a kvalifikace supervizora.....	20
1.5 Supervizní kontrakt	21
1.6 Etika v supervizi.....	25
1.7 Překážky v získávání supervize.....	26
2. Kultura organizace	28
2.1 Prvky organizační kultury	29
2.2 Druhy organizační kultury	30
2.3 Vlivy organizační kultury	32
2.4 Vliv supervize na organizační kulturu	33
3. Rozvoj strategie a praxe supervize v organizaci	35
3.1 Stadia strategie a praxe.....	35
3.1.1 Ocenit stávající supervizi v organizaci.....	36
3.1.2 Probudit zájem o rozvoj supervize v organizaci	36
3.1.3 Zahájit experimenty se supervizí.....	36
3.1.4 Zvládnout odpor ke změnám.....	36
3.1.5 Rozvinout strategie supervize	37
3.1.6 Rozvinout procesy trvalého učení a rozvoje	37
3.1.7 Zavést proces pravidelného hodnocení supervize	37

III.	Empirická část.....	38
4.	Účel a cíl výzkumu.....	38
4.1	Výzkumná otázka.....	38
4.2	Validita.....	39
4.3	Etika výzkumu	39
5.	Metodologie výzkumu	41
5.1	Případová studie.....	41
5.2	Rozhovor pomocí návodu	42
5.2.1	Strategie výběru pro rozhovor.....	43
5.3	Zkoumání dokumentů	44
5.3.1	Strategie výběru dokumentů	44
5.4	Pozorování	44
6.	Sebereflexe výzkumníka	46
7.	Popis sběru dat	47
8.	Analýza a interpretace dat.....	48
9.	Výsledky	49
9.1	Rámcový popis zkoumané organizace	49
9.2	Principy a hodnoty	49
9.3	Struktura organizace a řízení.....	49
9.4	Poznatky o kultuře organizace	50
9.4.1	Vize organizace.....	50
9.4.2	Důležité vlastnosti pracovníka	52
9.4.3	Způsob řízení v organizaci	53
9.4.4	Způsob komunikace	54
9.4.5	Atmosféra na pracovišti	56
9.4.6	Přístup k problémům a emocím	57
9.4.7	Vzdělávání a rozvoj.....	59
9.4.8	Souhrn poznatků o organizační kultuře.....	60
9.5	Dosavadní zkušenosti se supervizí.....	61
9.5.1	Období s bálintovskou supervizí	61
9.5.2	Období velkého projektu.....	62
9.5.3	Poslední projekt.....	64
9.5.4	Současná organizace supervize	70
9.6	Potřeby organizace a pracovníků	70
9.6.1	Potřeby v supervizi.....	71
IV.	Diskuze.....	78

1.	<i>Sdílená vize a způsob práce jako silné jádro organizační kultury</i>	78
2.	<i>Společná zodpovědnost a rozhodování jako prvky resilientní kultury</i>	78
3.	<i>Zkušenosti se supervizí jako příležitost vědomé práce s etickými principy</i>	79
4.	<i>Pravidelnost supervize jako nová zkušenost v organizaci</i>	79
5.	<i>Konzultace jako supervize a užívání těchto pojmů v organizaci</i>	80
6.	<i>Účastníci supervize, aneb kdo je tým a nečekané přínosy supervizní práce</i>	80
7.	<i>Výběr supervizora a kontraktování supervize se všemi stranami jako nová příležitost</i>	81
8.	<i>Pravidelné hodnocení supervize jako zpětná vazba o kvalitě supervizní práce</i>	82
V.	Návrhy k organizaci supervize	83
1.	Forma supervize a pro koho je určena	83
1.1	Cílová skupina asistentů.....	83
1.2	Cílová skupina vedoucích pracovníků	83
2.	Cíl.....	83
3.	Supervizor	84
4.	Etické zásady.....	84
5.	Příprava	84
6.	Hodnocení	85
VI.	Závěr	86
	Literatura a zdroje	88
	Přílohy	Chyba! Záložka není definována.
	Příloha 1	Chyba! Záložka není definována.
	Projekt diplomové práce	Chyba! Záložka není definována.

Abstrakt

Diplomová práce si klade za cíl navrhnout optimalizaci nastavení supervize ve vybrané organizaci poskytující sociální služby. Teoretická část obsahuje kapitoly o supervizi, vysvětluje funkce a druhy supervize, osobnost supervizora, obsah supervizního kontraktu a etické principy v supervizi. Dále se věnuje kultuře organizace a jejímu vlivu na supervizi. Teoretickou část uzavírá kapitola o strategii zavedení supervize. Empirická část popisuje výzkum dle metody případové studie. Výzkum analyzoval zkušenosti se supervizí v organizaci, kulturu organizace a potřeby ve vztahu k supervizi. Obě části ústí k diskusi a návrhům nastavení supervize ve vybrané organizaci.

Klíčová slova: supervize, kultura organizace, případová studie, optimalizace supervize, supervizní kontrakt

Abstract

This diploma thesis aims to optimize supervision in organization providing social services. The theoretical part contains chapters about supervision, explains the function and types of supervision, the supervisor's personality, the content of the supervision contract and ethical principles in supervision. This part describes the organization's culture and its impact on supervision. The theoretical part concludes with a chapter on strategy implementation supervision. The empirical part describes the research in accordance case study methods. The research analyzed the experience with supervision in the organization, the organization's culture and supervision needs. Both parts have led to debate and proposals to set up supervision in the organization.

Key words: supervision, organizational culture, case study, supervision optimization, supervision contract

I. Úvod

Téma diplomové práce vychází z potřeby navrhnout systém supervize pracovníků v organizaci, kde působím jako manažer kvality. Pojem supervize je v rámci této diplomové práce chápán jako odborná činnost, v našich podmínkách nejčastěji prováděna externím supervizorem v rámci pravidelných či ad hoc setkání s pracovníky pomáhajících profesí, využívající reflexe a dialogu za účelem zlepšení pracovní situace (Havrdová, Kalina, 2004, Havrdová, Hajný et al. 2008 aj.). V pojetí anglických autorů Shoheta a Hawkinse (2004) by nejbližším označením bylo „poradenská supervize“, kdy pracovníkům zůstává odpovědnost za práci a supervizor není nadřízeným pracovníků.

Jsou různé možnosti, jak může být supervize v organizaci vnímána a organizována. Za svou praxi jsem se setkala s mnohými názory na organizaci supervize a její dopad, které si často odporují, jako například: „supervize je jen pro ty, co pracují s klienty“ a „supervize je důležitá na všech úrovních“; „supervize je základ“ a „supervize je takový luxus“; „supervize pomáhá“, „supervize rozkládá“ apod. Tato práce se zaměří na vytvoření náhledu na supervizi na základě dostupných odborných zdrojů a získání pohledu na supervizi a organizaci od pracovníků vybrané organizace na základě výzkumu, které poslouží k nastavení supervize „na míru“ této organizaci. Metodologicky půjde o případovou studii.

Hlavním cílem této diplomové práce je tedy vhodné nastavení supervize ve vybrané organizaci. Teoretická část staví základy této diplomové práce, s využitím odborných pramenů vysvětluje pojem supervize v našich podmínkách a v pojetí této práce, ukazuje co je a není supervize a uvádí znaky „dobré“ a „špatné“ supervize. V kapitole o supervizi je dále uvedeno vysvětlení jejích funkcí, které umožňují porozumět procesu supervize a vhodně ji nastavit. Dále jsou popsány druhy supervize, díky kterým je ukázáno, jak je možné supervizi pojmout a organizovat, z nichž budeme na základě výzkumu volit vhodné varianty.

Další kapitola se věnuje roli supervizora a jeho kvalifikaci, které jsou nutným předpokladem pro jeho výběr i pro vybranou organizaci. Podrobně se věnuji tématu supervizního kontraktu, který úzce souvisí s nastavením supervize a je jejím písemným zpracováním. Doporučené body kontraktu pro zkoumanou organizaci budou také posléze

jedním z výsledků práce. Dále se věnuji etice v supervizi a možným překážkám v získávání supervize. Také s těmito tématy se budu dále zabývat i v praktické části.

Druhá kapitola se věnuje pojmu „kultura organizace“. Kultura organizace podle některých autorů bezprostředně ovlivňuje možnosti nastavení supervize, přístup ke změnám a práci s reflexí. Proto tento významný aspekt bude nutné v případové studii zohlednit. V této části uvedu, jaké jsou druhy kultury v sociálních organizacích dle pojetí Hawkinse a Shoheta (2004) v porovnání s dalšími pohledy Havrdové (2011) a Bedouevé, a jak mohou pomoci charakterizovat kulturu vybrané organizace. Jaké jsou zmíněné vlivy kultury a supervize, popisují v závěru této kapitoly.

Ve třetí kapitole popisují strategii zavedení supervize do organizace, ke které přihlédnou v rámci nastavení supervize v organizaci, kde pracují.

V empirické části práce představím zvolené výzkumné otázky, popíši design výzkumu, přípravu a způsob provedení výzkumu a následnou analýzu dat. Výstupem bude návrh nastavení supervize ve vybrané organizaci.

II. Teoretická část

1. Supervize

Nejprve ukážeme, jak různí autoři vymezují supervizi a poté, jak ji budeme chápat v této práci. Definic supervize je mnoho a některé více či méně odrážejí pohled na supervizi tak, jak je chápána v našich podmínkách, proto je zde čerpáno převážně z místních pramenů.

Matoušek (2003, s. 349) definuje supervizi jako „celoživotní formu učení, zaměřenou na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí“. Supervize ovšem není jen o učení a rozvoji. Současné chápání supervize v našich podmínkách a vysvětlení toho, co se v supervizi děje komplexně vystihuje Havrdová (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 40) jako „odbornou činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje pracovníka, skupiny nebo týmy v pomáhající profesi k tomu, aby dosáhli určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů. Obecnými cíli jsou zlepšení kvality práce a podpora profesionálního růstu. Konkrétní cíle jsou ovlivněny celkovým společenským a odborným kontextem a požadavky organizace a jsou předmětem vyjednávání mezi supervizorem, zadavatelem supervize, zaměstnavatelem a pracovníky. Hlavním nástrojem supervize je vytvoření prostoru pro reflexi pracovní činnosti a pracovního kontextu v bezpečném prostředí supervizního vztahu a podpora procesu učení a změny“. Jde tedy nejen o učení a rozvoj, ale i podporu a vedení, které je předem dojednané všemi uvedenými stranami. Také je zde ukázáno na účastníky jako jedince, skupiny a týmy, se kterými supervizor pracuje a jakým způsobem.

Koláčková v publikaci „Sociální práce v praxi“ popisuje supervizi jako setkání pracovníků, ať už jednoho nebo skupiny se supervizorem, kteří v rámci otevřeného rozhovoru reflektují náročné situace v práci. Supervizora popisuje jako odborníka, který může přinášet doporučení, poskytuje pracovníkovi podporu a posiluje jeho pracovní kompetence (Matoušek, Kodymová, Koláčková, 2002).

Funkční supervize, dle Matouška (2003), také brání tomu, aby personál vyhořel, aby sklouznul do rutinního výkonu práce, necitlivosti vůči klientům a kolegům, jejich ignorace

či vystupňování konfliktů. Supervize má zvyšovat vzájemnou odpovědnost pracovníků, klientů, rodin a komunity, které služba slouží. Vztah supervize k tématu syndromu vyhoření, je hojně popsán v mnoha publikacích, mimo jiné i v knize I. Maroona, který nabízí pohled na supervizi jako na „systematický, plánovaný a kontrolovaný proces, aby sociální pracovníci mohli efektivněji plnit svou funkci v instituci. Jsou jim předávány vědomosti, schopnosti, postoje a modely chování“ (Maroon, 2012, s. 110). Tím ukazuje na formování chování v supervizi a tím i ovlivňování kulturního prostředí v organizaci, ke kterému se v této práci dostaneme v pozdějších kapitolách.

Další dopady supervize zmiňují také Hawkins a Shohet (2004), kteří supervizi vidí také jako ústřední formu podpory a neustálého profesního učení a vývoje, jež nám může pomoci lépe vyžívat vlastní zdroje, poradit si s objemem práce či zpochybnit naše nevhodné vzorce zvládání obtíží. Winkler také vidí supervizi jako je jeden ze způsobů profesionálního vyhodnocení sociálních služeb přicházející zevnitř od pracovníků (Winkler in Malík Holasová, 2014).

Tím nám obsah vysvětlení toho, co je supervize, značně narostl a je možné, že i tak zde není postihnuté vše. Jednoduchý přehled toho, co je a není supervize, nabízí Venglářová (2013):

Supervize je

- pohled z vnějšku,
- ošetření vztahů,
- učení,
- povzbuzení,
- posílení profesionality,
- obrana proti stereotypu,
- pomoc při zvládání pocitů bezmoci a viny,
- podpora při zavádění nových postupů a změn,
- poradenství,
- možnost profesního růstu.

Supervize není:

- kontrola,
- řízení,

- přebírání zodpovědnosti,
- psychoterapie,
- popovídání u kávy.

Citovaní autoři se shodují v tom, že supervize působí pozitivně na kvalitu práce. Podle jejich pojetí, tím že supervizor nepřebírá zodpovědnost, posiluje kompetence samotných pracovníků v praxi, posiluje jejich profesionalitu a proces učení. Supervize v tomto chápání posiluje pracovníky za pomoci reflexe pracovních situací, tím se liší od psychoterapie, tyto pojmy doporučují oddělovat a vymezovat mezi nimi jasnou hranici. Supervize v citovaném pojetí není pouhým popovídáním u kávy, neboť sleduje určité předem stanovené cíle, na kterých se v supervizi pracuje.

Přínos supervize dle uvedených autorů ovlivňuje více faktorů, jako jsou například supervizor, zadavatel, nastavení supervize, způsob zavedení supervize, organizační kultura, motivace účastníků apod. Znakům dobré a špatné supervize se podrobněji věnovala Junková (Junková in Šimek, 2004), která uvádí:

Dobré znaky supervize

- postupné vytvoření dobrého vztahu mezi supervizorem a supervidovaným,
- vytvoření bezpečného místa podpory a přijetí,
- podávání informací a nových podnětů,
- stanovení dobrého kontraktu,
- vědomá práce s etickými problémy a normami,

Znaky špatné supervize

- ponižování, kritizování, zahanbování,
- pouze poučující či pouze hladící podoba supervize, nevyváženost složek,
- špatně vytvořený vztah mezi supervizorem a supervidovaným,
- nedodržování hranice mezi supervizí a terapií,
- nejasný, špatně vytvořený kontrakt,
- nekompetentnost supervizora,
- špatné načasování intervencí supervizora, předbíhání supervidovaného.

Dále za obtížné či nešťastné považuje Venglářová (2013):

- supervizor pracuje (nebo je dokonce ve vedoucí funkci) v organizaci,

- není jasně stanoven účel a cíle supervize,
- není ošetřeno, jak a komu se budou předávat informace, či přímo nedodržení mlčenlivosti a porušená důvěra,
- supervize byla nařízena, nikdo se s pracovníky nedomlouval.

Tato kapitola se věnovala základnímu vymezení supervize za pomoci definic a pohledů různých autorů a jejich přehledů. Jaké jsou důvody využívat supervizi v organizaci, je vysvětleno dále.

1.1 Důvody využívání supervize v organizaci

Zdůvodnění, proč využívat supervizi, nalezneme více, jedním z nich je znění standardů kvality dle zákona o sociálních službách 108/2006 Sb., vyhlášky 505/2006 Sb., přílohy 2., kritérium e.) standardu č. 10 „Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“. Zákon tedy zmiňuje externí podporu pro pracovníky v přímé péči.

Dále bych se chtěla zaměřit na důvody využívání supervize uváděné autory v souvislosti s jejími dopady na organizaci, pracovníky a klienty.

Supervize podle nich může vést k reflexi systému, která vede k větší účasti pracovníků na řízení a zvyšování kvality. Zde má supervize s řízením společný úkol, vytvořit co nejlepší podmínky pro pracovníky, aby mohli dobře sloužit klientům, pro které služba existuje. Aby mohla supervize přinést potřebné nápady pro zlepšení fungování organizace, musí být dle citovaných autorů vyjednána předem v kontraktu se supervizorem a vedoucím (Havrdová, Hajný et al. 2008).

Sedm důvodů užitečnosti supervizorů pro organizaci, které uvádějí autoři Carroll a Tholstrupová (2004, s. 69):

- „mohou organizacím pomoci promyslet teorii, na níž je jejich činnost postavená,
- mohou zpochybnit mýtus, že pohyb je vždy dobrý,
- mohou porozumět jazyku organizace,

- mohou pracovat s emočními organizacemi anebo s emocemi v organizaci,
- mohou setrvat v neutralitě,
- mohou se zaměřit na to, co je pro organizaci dobré,
- mohou se zaměřit na jednotlivce uvnitř organizace“.

Supervize podle uvedených autorů významně přispívá k rozvoji kvality organizací a k rozvoji jejich služeb, má nepostradatelný podíl na vzdělanosti organizací a vede k procesům vývoje kolektivu a vývoje organizace.

Pokud chceme v organizaci nastavit supervizi, je důležité poznat konkrétní potřeby organizace a pracovníků a na základě nich formulovat důvody, proč ji do organizace pustit (Havrdová, Hajný et al. 2008). Z literatury se dovídáme, čím vším může být supervize přínosná pro organizace, pracovní týmy, jednotlivé pracovníky i klienty, v konkrétní organizaci je pak nutné ověřit, co z těchto možností pro ně platí. K porozumění supervizi a jejímu nastavení, je třeba se také podívat blíže na její funkce a jednotlivé druhy, které poté zohledníme v návrhu nastavení supervize na základě zjištěných potřeb.

1.2 Funkce supervize

Supervize má podle Kadushina (1992) tři základní funkce, které jsou vzdělávací, podpůrná a řídicí. Jednotlivé funkce v supervizi autoři nepokládají za oddělené, v různých prostředích některé funkce převažují nad jinými, ale většinou se kombinují (Hawkins, Shohet, 2004). Důležité je jejich načasování, kdy je účelné využít některý aspekt více, což záleží na procesu práce a zakázce supervizanta (Havrdová, Hajný et al. 2008).

1.2.1 Vzdělávací funkce

Vzdělávací funkce supervize umožňuje pracovníkovi poznat, co potřebuje vědět pro svou práci a pomáhá mu, se to naučit. Vzdělávací funkce se vztahuje k rozvoji schopností, dovedností a porozumění supervizanta, prostřednictvím reflektování a rozebírání jeho práce s klienty (Kadushin, 1992).

Tato funkce je dle citovaných autorů přítomna v každé supervizi. Supervize se ale od vzdělávání liší tím, že řeší konkrétní problém, se kterým přichází supervizant, tudíž nejde o

připravené školení. Vzdělávací aspekt umožňuje zlepšit odborné kompetence pracovníka při práci s klientem, kdy jsou zdrojem informací ostatní kolegové, supervizor tak nemusí být hlavním zdrojem informací pro učení (Havrdová, Hajný et al. 2008) a zároveň tak supervize pomáhá zvýšit kompetence u méně zkušených a nových pracovníků (Tsui, 2005).

1.2.2 Podpůrná funkce

Podpora je zmiňována jako velice důležitá složka supervize, především u pracovníků v přímé péči. Supervize může pomoci snížit psychický tlak, nespokojenost v zaměstnání a předejít syndromu vyhoření u pracovníků (Tsui, 2005). Podpůrná funkce supervize pomáhá ve vyjádření emocí souvisejících s náročnou prací s klienty. Je důležité, aby pracovníci nebyli plni emocí, které způsobují bolest a roztříštěnost klienta. To může vést časem k nadměrné identifikaci s klienty a zmíněnému stresu, označovanému jako syndrom vyhoření (Hawkins, Shohet, 2004). Součástí podpůrné supervize je ventilace osobního tlaku a napětí, a posilování osobní a profesní identity (Maroon, 2012).

Podpůrná funkce je spojená s citlivým provázením a projevením porozumění situaci, ve které se supervizant nachází. Supervizor oceňuje hodnotu práce supervizanta. Účelem je podpora k překonání obtíží, budování dobrého vztahu, jeho posílení a zplnomocnění. Bezpečí vztahu je důležité pro otevřenost a reflexi, zvládnutí stresu, pozvednutí morálky v týmu a motivaci pro další práci na sobě (Havrdová, Hajný et al. 2008).

1.2.3 Administrativní funkce

Hawkins a Shohet (2004) nazývají tuto funkci jako řídicí a popisují ji jako funkci kontroly kvality a dodržování etických standardů. Účelem je usměrnění pracovníka, aby si počínal správně v rámci pravidel a dobré praxe. Tato funkce se v supervizi v našem pojetí objevuje sekundárně, supervizor může citlivě konfrontovat pracovníky při překračování pravidel, etických hranic a standardů kvality, ale je na pracovnících, jak podněty sami využijí. Supervizor také může poukázat na neúplnost metodiky nebo její nedodržování či nejasnost daných pravidel v organizaci. Administrativní aspekt supervize tak může podle

citovaných autorů poukázat na zlepšení procesů, ať už v rámci praktických postupů a písemných metodik, či rozdělení kompetencí mezi kolegy.

Supervize, která se zaměřuje na dosažení administrativních cílů, se označuje jako supervize organizace či programová supervize. Tento účel by měl být jasně dojednán a popsán v kontraktu. V rámci individuálních setkání se podle autorů neliší od koučingu (Havrdová, Hajný et al. 2008).

Nyní jsme si vysvětlili jednotlivé funkce supervize, které jsou vzdělávací, podpůrná a administrativní. V supervizi se různě doplňují. Jak bylo uvedeno, záleží na zakázce a dojednaném supervizním kontraktu. Dále se zaměříme na jednotlivé druhy supervize, které vysvětluje další podkapitola.

1.3 Druhy supervize

Druhy supervize jsou dle různých autorů a hledisek děleny odlišně. Hawkins a Shohet (2004) rozdělují druhy supervize na výukovou, výcvikovou, řídicí a poradenskou. Výuková supervize je popisována jako supervize, v níž převládá vzdělávací funkce, supervizor pomáhá rozebírat pouze práci s klienty s tím, že ostatní funkce zastává v organizaci jiný pracovník. Výcviková supervize je dána tím, že jsou účastníci ve výcvikové nebo studentské roli, supervizor dále také přijímá řídicí roli neboť je do určité míry zodpovědný za práci s klienty. Řídicí nebo také manažerská supervize je termín, který se využívá v situacích, kdy je supervizor také nadřízený účastníkům supervize a tak má jednoznačnou řídicí funkci. Poradenská supervize je nejbližší našemu pojetí supervize, kdy zůstává supervidovaným jejich odpovědnost za jejich práci, supervizor není jejich nadřízený či instruktor a nemá zodpovědnost za práci s klienty (Hawkins, Shohet, 2004).

Pro tuto práci je výstižnější dělení druhů supervize dle faktorů podle Havrdové a Hajného (2008):

- faktor autority – kdo supervizi provádí – **externí a interní supervize,**
- faktor role, kompetence a vztahů – s kým je supervize prováděna – **individuální, skupinová a týmová,**
- faktor zaměření – o čem supervize je – **případová, poradenská, supervize organizace,**

- faktor přístupu – jak je supervize prováděna – **administrativní, výuková, podpůrná,**
- časový faktor – kdy je supervize prováděna – **pravidelná, příležitostná, krizová.**

1.3.1 Interní a externí supervize

Interní a externí supervize je rozdělena podle toho, zda je supervizor pracovníkem organizace, či zda je externím pracovníkem přicházejícím zvenku. Interní supervize je zvaná také jako manažerská supervize a je spojená s odpovědností za výsledek (Havrdová, Hajný et al. 2008). Interní supervize není v našich podmínkách příliš rozšířená, dala by se považovat za součást řízení, což je obvyklé například ve Velké Británii, kde se běžně od manažerů na všech úrovních vyžaduje i supervize svých podřízených. Manažer svému podřízenému poskytuje podporu, trvalé vedení, individuální rozvoj formou komunikace kdy je prostor věnován převážně podřízenému a jeho pracovním tématům. Externí supervize je prováděna pracovníkem, který není zaměstnancem organizace a vyznačuje se rozdílným poměrem mezi kontrolou a podporou. Pracovník se tedy nemusí obávat řešit témata spojená se svou nejistotou v pracovním prostředí (Venglářová, 2013).

1.3.2 Individuální, skupinová, týmová supervize

Individuální, skupinová nebo týmová supervize je rozdělením dle supervizantů a jejich role. Supervize může probíhat pouze mezi supervizorem a supervizantem, pak se jedná o individuální supervizi. Individuální supervize se vyznačuje vysokou mírou bezpečí, probíhající pouze mezi supervizorem a supervizantem (Havrdová, Hajný et. al. 2008).

Supervize probíhající ve skupině pracovníků z jiných pracovišť, či týmů se podle citovaných autorů nazývá skupinová supervize. Supervizanti nemají společné klienty a nejsou si vzájemně týmovými kolegy, proto je skupinová supervize oproštěná od témat vztahů mezi supervizanty a může přinášet hodně nových pohledů. Často se v tomto případě scházejí pracovníci zastávající v hierarchii stejnou pozici, například supervize sociálních pracovníků, supervize dobrovolníků apod. (Havrdová, Hajný et. al. 2008).

Týmová supervize se vyznačuje tím, že se na ní schází celý tým, tedy lidé se stejným pracovním cílem, stejnými podmínkami a klienty. Supervize se podle domluvy může

zaměřovat na práci „v týmu“ a práci „týmu“. Supervize týmu označuje zaměření na vztahy, na kompetence a role jednotlivých kolegů, mechanismy řízení a rozhodování. Supervize v týmu se zaměřuje na reflexi práce s klientem (Hajný).

1.3.3 Pravidelná, příležitostná, krizová supervize

Pravidelná, příležitostná a krizová supervize je rozdělená dle časového faktoru. Pravidelná supervize probíhá v intervalu okolo jednoho měsíce až šesti týdnů, taková situace je podle citovaných autorů optimální, supervize se může stát součástí průběžného zvyšování kvality a duševní obnovy pracovníků. Ad hoc supervizi si sjednává zkušený pracovník či pracovníci, kteří vnímají potřebu reflektovat obtížný případ. Krizová supervize se také sjednává na základě potřeby pracovníka či týmu, který řeší aktuální krizovou situaci. Pokud je na pracovišti využívána jen příležitostná a krizová supervize, nemůže být podle citovaných autorů využit její plný potenciál, supervize už je jen reakcí na vzniklé problémy, rozpory či vyčerpané pracovníky. Při zvažování nastavení a frekvence supervize doporučují autoři mít na paměti, že supervize není jednorázová konzultace, ale kontinuální proces, který umožňuje navázaný vztah mezi supervizorem a supervizanty. Pracovní aliance se dle autorů ustanovuje kolem šestého sezení. Aby „supervize nesla své plody“, doporučují alespoň patnáct sezení, jejichž frekvence nepřesahuje již zmíněných šest týdnů (Havrdová, Hajný et al. 2008).

1.3.4 Supervize zaměřená na případy a na pracovníky

Účelem supervize zaměřené na pracovníky je podle citovaných autorů podpora motivace pracovníků a naplnění jejich pracovních potřeb. Variantou je supervize týmu, která se navíc zaměřuje i na spolupráci mezi členy týmu, řeší jak rozdělení práce, tak i vyladění vzájemných vztahů. Účelem supervize zaměřené na případ je hledání nejlepšího postupu či řešení případu za pomoci jeho rozboru a hledání nových možností další práce. Podle citovaných autorů se i v případové supervizi se můžeme setkat se zaměřením na pracovníka, například v individuální supervizi, kdy je těžké od sebe oddělit postupy vycházející z postojů pracovníka. A někdy je případová supervize spojená i se supervizí týmu, pokud je týmovým cílem právě případ, se kterým pracují kolegové z týmu a v případě se odráží i dělba práce či role v týmu. Nelze je podle nich tedy od sebe úplně

oddělit. Přesto někteří supervizoři či organizace tato zaměření neslučují a každou supervizi poskytuje jiný supervizor (Havrdová, Hajný et al. 2008).

1.3.5 Supervize organizace a koučování

Supervize zaměřená na organizaci má za cíl podle citovaných autorů určit strukturu a fungování organizace, pravidla řízení, kompetence a role pracovníků, také se zabývá kulturou organizace. Tato supervize je vhodná pro tým vedení organizace nebo služby, také může posloužit jako nástroj při zavádění změny či programu (Havrdová, Hajný et. al. 2008).

Černá (2010) popisuje supervizi organizace jako nástroj profesionalizace organizace a rozvoje dobré praxe managementu, jež se vztahuje k naplňování cílů organizace a reflexi jejího fungování.

Koučování je podle některých autorů zahrnuto v supervizi, především v té, která se zaměřuje především na administrativní cíle a dala by se připodobnit supervizi organizace v její individuální podobě (Havrdová, Hajný et. al. 2008).

Whitmore (2009) popisuje koučování jako proces, který probíhá prostřednictvím setkání koučovaného a kouče, zaměřuje se na zlepšování pracovního výkonu a podporu učení.

Koučování využívají především vedoucí pracovníci, aby posílili své dovednosti při vedení lidí a směřování vývoje organizací či projektů (Fischer-Epe, 2006).

1.3.6 Integrativní supervize

Pokud se supervize zaměřuje na možnosti dle aktuálních potřeb pracovníků a týmu, užívá se pojem integrativní supervize. „Integrativní supervize zahrnuje více forem a účelů“ (Havrdová, Hajný et. al. 2008, s. 48). Supervizor napomáhá nejen porozumět pocitům a obavám, hledat řešení odborných a případových témat, ale umožňuje i vyhodnocování vedení a spolupráci kolegů, či reflektování vlastního chování a přístupu (Venglářová et. al. 2013).

Množství druhů supervize poukazuje i na možnosti nastavení a uchopení supervize v organizaci. Vyjasnění jednotlivých druhů a jejich názvů tedy poslouží cíli této práce. Před kapitolou věnovanou kontraktu, což je písemná dohoda o nastavení supervize, popisují roli supervizora, tedy osoby, která supervizní sezení vede.

1.4 Osobnost a kvalifikace supervizora

Osobnost a kvalifikace supervizora může značně ovlivnit průběh práce v supervizi. Proto je třeba věnovat výběru supervizora zvýšenou pozornost. Před začátkem spolupráce je podle Venglářové (2013) důležité informovat se o jeho kvalifikaci v supervizi, dále se ptát na způsob práce či dosavadní pracovní zkušenosti. Dále upozorňuje, že ne všichni supervizoři provádí všechny druhy supervize.

V současné době jsou pro výcviky supervizorů obvyklá kritéria, které určují národní svazy pro supervizi a obsahují obvykle 300 – 500 hodin výcviku, 45 hodin výukové supervize a 35 hodin supervize supervize, jsou dohodnuty i povinné obsahy výcviku a kritéria přijetí do výcviku (Havrdová, Hajný, 2008).

Venglářová (2013) vypisuje místní poskytovatele supervizního vzdělání: Český institut pro supervizi, výcvik od vzdělávacích společností jako Remedium a vysokoškolské studium oboru Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích na FHS UK.

Jako další kritérium uvádí zkušenost s danou klientelou a délku praxe v obdobné profesi. To může být výhodou, supervizor se dobře orientuje v problematice a podává vlastní návrhy, či nevýhodou, může u něj dojít k zúženému vidění praxe či „provazní slepotě“.

Supervizor by měl mít také pedagogické dovednosti, vysokoškolské vzdělání humanitního směru, dlouholetou praxi v oboru a zkušenosti s vedením týmu (Šimek, 2004).

Součástí výběru supervizora by mělo být prostudování jeho portfolia, životopisu a požádání o reference na jeho práci. Styl a způsob práce je také možné vyzkoušet v rámci

zkušební období či ukázkového setkání, a tím umožnit, aby se na výběru supervizora podíleli i supervizanti (Venglářová, 2013).

Inskipp a Proctorová (1995 in Hawkins a Shohet, 2004) doporučují seznámit se s jeho teoretickým zázemím, se zkušenostmi z výcviku, z praxe a dosavadní práce, s vlastní podporou či členstvím v profesních sdruženích. Supervizor by se zase měl zajímat o informace o organizaci, její zaměření, počty klientů, potřeby a rozvoj, teoretické modely, zkušenosti a kvalifikaci pracovníků.

Nároky na osobnost a vlastnosti supervizora jsou podobně jako u pomáhajících profesí či terapeutů vysoké, dle Šimka (2004) by měl být supervizor dobrý, trpělivý, otevřený, moudrý, pokorný, skromný apod. Supervizor by měl mít schopnost rozvinuté empatie. Za důležitý považuje také respekt k jinému stylu práce a smysl pro humor.

Carroll a Tholsrtupová (2004) také upozorňují na duševní zdraví supervizora a důležitost jeho vlastní supervize.

Supervizor by měl být dle citovaných autorů kvalifikovaný odborník, člověk s určitými osobnostními předpoklady a vlastnostmi, který je schopný vést práci v supervizi. Před započítím supervizní práce je přínosné uzavřít jasnou dohodu o průběhu spolupráce, tzv. supervizní kontrakt, který popisuje nastavení supervize, a kterému je věnována další část práce.

1.5 Supervizní kontrakt

Aby bylo možné následovat téma a cíl práce týkající se optimálního nastavení supervize v organizaci, je třeba se zabývat také supervizním kontraktem.

Supervizní kontrakt, nebo také smlouva, je dohodou, která vymezuje rámec spolupráce všech stran v supervizi. Určuje odpovědnosti a cíle, které se vyjednávají mezi supervizorem, zadavatelem supervize, zaměstnavatelem a pracovníky. Kontrakt je možné dle situace a dohody všech stran měnit a doplňovat. S tím jak se vyvíjí spolupráce v supervizi, se může měnit i její forma a zaměření, ovšem opět formou dohody všech stran

(Havrdová, Hajný et. al. 2008). Bez kontraktu by bylo velmi obtížné zajistit dostatečně bezpečné a tvořivé prostředí, s otevřenou atmosférou, s jasnými hranicemi, podmínkami a definovaným cílem (Šimek, 2004). Brown a Bourne (1996) doporučují sdílet i dosavadní zkušenosti se supervizí, hodnoty a očekávání.

Tím se již dostáváme k vlastnímu kontraktu, pro úplnost zde zařazují jednotlivé oblasti kontraktu a jejich obsah, jež jsou vytvořené kompilací doporučení těchto autorů: Brown, Bourne 1996, Havrdová, Hajný et. al. 2008, Page a Wosket, 1994, Shohet a Hawkins, 2004, Tsui, 2005, Venglářová et. al. 2013.

a.) Strany kontraktu, kontakt

Jednotlivými stranami kontraktu jsou:

- Zadavatel
- Supervizanti
- Supervizor

Smlouva by měla jasně pojmenovat, kdo jsou zadavatel supervize, supervizanti a supervizor. Pokud není zadavatel supervize zaměstnavatelem pracovníků, což se může stát například u zprostředkujících agentur a některých projektů je třeba uvést i tuto stranu. Zde je vhodné uvést i kontakty na všechny strany, kvůli vzájemné komunikaci.

b.) Podmínky supervize

Mezi podmínky supervize patří:

Frekvence

Délka sezení

Čas

Místo

Vybavení

Platební podmínky

Podmínky zrušení sezení, storno

Podmínky supervize zahrnují organizační informace jako místo a čas, případně potřebné vybavení (flip, fixy atd.), platební podmínky, podmínky přesunutí či zrušení sezení (kdo, koho informuje a jak dlouho před sezením a případné stornopoplatky).

c.) Odpovědnosti stran, práva a povinnosti stran, důvěrnost

Odpovědnosti nebo také práva a povinnosti stran popisují zač je každý odpovědný, za co má povinnost a na co má právo. Zadavatelé mají dle citovaných autorů zodpovědnost uvolňovat supervizanty na supervizi v pracovní době, supervizanti mají odpovědnost brát supervizi vážně a připravovat se na ni, supervizor má odpovědnost za vedení supervizního sezení apod. Mezi právy se objevují právo nevyjadřovat se, pokud by to bylo nepříjemné, nebo právo supervizora na supervizi supervize. Práva a povinnosti jsou ideálně výsledkem společné diskuze v rámci setkání. Důvěrnost nebo také mlčenlivost je důležité pravidlo, které je třeba více projednat a vysvětlit, že jedině tak může v supervizi vzniknout prostor důvěry a otevřenosti.

d.) Očekávání a cíle, kritéria a hodnocení, pracovní spojenectví, hranice

Očekávání, případné cíle, kritéria supervize a jejich konkrétnost záleží na důvěře v organizaci. Definováním očekávání se supervizanti zapojují a přebírají svůj díl zodpovědnosti za proces. Supervizor může v rámci dojednávání poukázat na odlišná očekávání stran a jejich vyladění. Podle citovaných autorů lze pracovní spojenectví podpořit i sdílením obav a nadějí. Dále doporučují pojmenovat omezení supervize a tím snížit nerealistická očekávání. Smlouva by měla poskytovat rámec, v němž se může rozvíjet vztah a chyby je třeba chápat jako příležitost k reflektování, učení a utváření vztahu, nikoli jako odsuzování a obhajobu. Stanovují se také konkrétní kritéria úspěchu supervize. S tím souvisí hodnocení supervize, jak často bude probíhat, kdy se účastníci vrátí ke zhodnocení kritérií, vyhodnotí spolupráci se supervizorem, používané metody apod. Některé prameny (Page a Wosket, 1994, Shohet a Hawkins, 2004) poukazují na zmínění hranic v kontraktu, popsat hranici mezi supervizí a terapií či supervizí a vzděláváním.

e.) Forma supervize, formát sezení

Forma supervize pojmenovává, zda jde například o pravidelnou supervizi týmu zaměřenou na případy, či individuální supervizi na vyžádání, skupinovou supervizi, supervizi organizace atd. Smlouva může dle citovaných zdrojů popisovat také formát jednotlivého sezení, způsob výběru témat, počet témat v jednom sezení, způsob práce supervizora či volbu metod a závěrečné hodnocení na závěr sezení.

f.) Informování, výstupy, dokumentace

Tato část smlouvy popisuje, zda a jak se pracuje s výstupy ze supervize. Kdo si dělá poznámky a jak s nimi nakládá, nebo zda se eviduje docházka. Zda a jak často se zadavateli předkládá výstup ze supervize, kdo ho píše a schvaluje. Všichni autoři považují za důležité dodržet pravidlo důvěrnosti, a to i u dokumentů. Součástí dobré praxe v supervizi je, aby písemný výstup ze supervize schvalovali všichni účastníci supervize, každý má mít právo veta ohledně informací, které nechce sdělovat nikomu mimo supervizi. Je třeba mít na paměti důležitost předání podnětů ze supervize do organizace, aby se supervize nestala odtrženým procesem od organizace. Kontrakt a výstupy ze supervize předcházejí těmto situacím.

g.) Doba platnosti, časový plán, plán přípravy, ukončení supervize

Smlouva by měla podle citovaných pramenů také obsahovat časový plán, případný plán přípravy, kterým může být například školení o supervizi a způsob ukončení supervize. Dále zda smlouva končí po určitém čase, je-li možné smlouvu prodlužovat, nebo za jakých podmínek lze spolupráci ukončit.

h.) Organizační a odborný kontext, etické zásady

Autoři doporučují vyjasnit si profesní a etické kodexy chování, jimiž jsou obě strany vázány. Supervidovaným by měl být znám etický kodex, ke kterému se supervizor hlásí, stejně jako by měl supervizor znát etický kodex organizace, do které přichází.

Etika v supervizi je důležitou oblastí, která vyžaduje větší pozornost a prostor v samostatné kapitole.

1.6 Etika v supervizi

Supervize umožňuje náhled na eticky náročná témata vztahující se k práci s klienty. K profesionalitě supervizora patří dle citovaných autorů znalost a aplikace etických principů, o které je možné se opřít při řešení eticky problematických témat, která supervizanti přináší. Supervizor by měl dbát na předávání profesních hodnot, při diskuzích, otázkách, dilematech a konfliktech spojených s prací s klienty (Maroon, Matoušek, Pazlarová, 2007).

Podle Šimka musí supervizor sledovat sám sebe, aby se vždy řídil etickými pravidly. Zároveň musí totéž sledovat u supervizantů, které umí na jejich porušování vhodně upozornit. Dodržování etických pravidel je součástí důvěry v kvalitní supervizní práci (Šimek, 2004).

Etické principy v supervizi vyjmenovávají autoři Page a Wosketová (1994) a také Venglářová (2013):

- Věrnost – držet se své odbornosti, etických zásad, hranic, dodržovat sliby a důvěrnost, která nesmí být porušena, protože jsou na supervizi odhalovány obavy, selhání, neshody apod.
- Spravedlnost – dávat stejnou měrou všem, vyvažovat, nediskriminovat.
- Autonomie – respekt k volbě, respekt k co největší možné autonomii klienta a supervizanta, nevyjednávat o problémech supervizantů s vedením, zachovávat pravidlo, že je na nich, zda a kdy se rozhodnou své problémy řešit.
- Prospěch – přání prospívat, konat na základě dobrých úmyslů.
- Neublížení – nedopustit zneužívání supervize, vědomě se snažit neohrožovat druhé, být kompetentní po odborné stránce.
- Sebezlepšování – věnovat se dalšímu vzdělávání, seberozvoji, sdílet s kolegy a mít supervizi.

Porušování etických principů vede podle citovaných autorů k nedůvěře v supervizi a stává se překážkou v jejím dalším využívání. Tyto a další překážky v získávání supervize je třeba přiblížit a porozumět jejich dopadům, pokud chceme, aby supervize v organizaci opravdu fungovala.

1.7 Překážky v získávání supervize

Před nastavením supervize v organizaci je třeba zaměřit se také na případné překážky v získávání supervize na straně organizace a jejích pracovníků. Jaké obtíže mohou nastat, popisuje tato kapitola.

Zkušenosti se supervizí mohou dle citovaných pramenů nadlouho ovlivnit účastníky či organizace v přístupu a motivaci k supervizi. Špatné zkušenosti mohou vést supervidovaného k ostražitosti. Dobré zkušenosti mohou vést k srovnávání, zda může být někdo lepší než předchozí supervizor. Překážkami v získávání supervize jsou také osobní zábrany a obranné mechanismy supervidovaných, potíže s autoritou či přenosem v supervizi, nebo problémy s přijímáním podpory (Hawkins, Shohet, 2004).

Praktické překážky v přijímání supervize také pojmenovává a rozvádí Venglářová (2013):

- směnný provoz – efektivní supervize znamená umožnit účast všech členů týmu, je vhodné když se mohou pracovníci u klientů vystřídat, důležité je, aby se pracovníci mohli účastnit alespoň 80% hodin supervize v roce a vedení by to mělo zajistit,
- uvolnění z pracoviště – ideálně je supervize započtena do pracovních hodin pracovníků a pracovníci jsou na supervizi uvolňováni z provozu,
- financování supervize – finanční náročnost supervize je častým problémem, supervizi hradí organizace většinou ze zdrojů na vzdělávání, někde se na úhradě podílejí pracovníci, nebo se za tímto účelem organizace účastní projektů, které finance poskytují,
- dostupnost supervize – bývá problémem odlehlejších lokalit, někdy bývá tento problém řešen ne zcela ideálními možnostmi, jako je poskytování supervize

kolegy z blízkého zařízení, nebo delší supervize jednou za půl roku, které nejsou vhodnou náhradou za pravidelnou supervizi,

- obranné mechanismy na straně supervidovaných – jak již tato práce uvedla, v supervizi se očekává mluvit o svých obtížích, pocitech a nedostacích, toho se někteří pracovníci obávají, aby neodhalili svou zranitelnost, nevypadali před ostatními méně schopně, takoví pracovníci většinou nenosí témata,
- potíže s autoritou – supervizor má jistou autoritu, pro některé organizace je tak spíš hodnotitel, který je může srovnávat s jinými organizacemi, nebo expert, před kterým je nepříjemné mluvit o svých selháních, pak je těžké zaměřit se na ně a hledat nové postupy,
- přijímání podpory – pomáhající pokládají za přirozené podporovat klienty a vlastní potřeby odsunout na druhou kolej, ovšem s náročností profese je důležité naučit se sdílet své obtíže, umět si říct o podporu a z ní dále čerpat.

Tyto situace může vyvolávat samotná kultura práce. Kultura některých organizací jedince odrazuje od toho, aby supervizi potřebovali a říkali si o ni (Hawkins, Shohet, 2004). O kultuře organizace pojednává další kapitola této práce.

2. Kultura organizace

Podle níže citovaných autorů je nutné počítat s tím, že každá organizace má svoji ojedinělou kulturu, která má vliv na supervizní práci. Pojem kultury organizace bývá v sociálních službách zatím spíše opomíjen, více se o něm dočteme ve zdrojích zabývajících se vedením firem, ze kterých jsem také čerpala pro tuto kapitolu. O kultuře organizací sociálních služeb se dočteme v několika málo zdrojích jako je Hawkins a Shohet (2004) a u nás Havrdová (2011), které také cituji v této kapitole. Co je tedy organizační kultura?

„Kultura je jednak dynamický, všudypřítomný fenomén, který nás neustále obklopuje, je neustále ztvárňován a utvářen našimi interakcemi s druhými, tvarován chováním ze strany vedení a řadou dalších struktur, rutin, pravidel a norem, které vedou a usměrňují naše chování“ (Shein in Havrdová, 2010, s. 70). Kultura je tedy přenášena pracovníky organizace, hlavně jejími vedoucími pracovníky, kteří určují pravidla a hranice spolupráce. Má tedy normativní význam. Jsou-li tyto hranice jednoznačné a jasné, označuje se jako silná organizační kultura, naopak nejednotné normy chování poukazují na slabou organizační kulturu (Bělohlávek, 1996).

„Organizační kultura je jevem, který je velmi složitý, nesnadno definovatelný a postižitelný, který však významným způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku. Na jedné straně může být zdrojem síly organizace a nositelem její konkurenční výhody, na druhé straně může být zdrojem její destrukce“ (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 13). Kultura organizace se vyznačuje resistencí vůči změnám a vnějším vlivům (Reigel in Nakonečný, 2005), na druhou stranu má určitý potenciál ke změně (Lukášová, Nový et al., 2004).

Kultura organizace může mít dle citovaných autorů také různou intenzitu a sílu, může být i více členěná. Kulturní zázemí se také může členit na dílčí kultury skupin, tzv. subkultury, například mezi pracovníky vedení a výkonnými pracovníky, či mezi jednotlivými týmy výkonných pracovníků. Pokud převáží u subkultur negativní postoj vůči kultuře organizace, pak jde o „nekooperativní kulturu“ (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Samotnou kulturu organizace utváří celá řada faktorů, jako jsou vlivy národní kultury, vliv profese, síly zákazníků, vliv zakladatele či dominantního vůdce, vliv manažerů, vliv velikosti a délky existence organizace či vliv využívaných technologií. Důležitý vliv má také strategie organizace (Lukášová, Nový et al., 2004).

Kultura organizace, tedy to, „jak to v organizaci chodí“, je jev, který je obtížné měnit. Utváří ji různé faktory a projevuje se určitými prvky, na které se zaměřuje další kapitola.

2.1 Prvky organizační kultury

Kulturu organizace lze nahlížet dle tzv. prvků organizační kultury, kterými jsou podle Lukášové a Nového (2004):

- základní předpoklady – nevědomě, automaticky pojímané zafixované představy o fungování reality,
- hodnoty – co je považováno za důležité, hodnocení ve smyslu „dobrý – špatný“, preference promítající se do rozhodování, co si členové myslí, že by organizace měla dělat, jsou jádrem organizační kultury, problémem může být nesoulad mezi deklarovanými a skutečně zastávanými hodnotami,
- normy chování – nepsaná pravidla a zásady chování akceptované skupinou jako celkem, jejich dodržování je „odměňováno“ a překračování či nedodržení „trestáno“, pro organizaci mají zásadní význam, který reguluje každodenní chování pracovníků a zajišťuje stabilní prostředí,
- chování a rozhodování – jaké jsou uskutečňovány kroky v praxi, ne to co se deklaruje, ale co se skutečně dělá, rozhodnutí manažerů, sledované indikátory úspěchu a reakce,
- jazyk – používaný jazyk odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci či míru formálnosti a neformálnosti vztahů, je determinantou vzájemného porozumění uvnitř organizace (například porozumění pojmu dobrá kvalita, nebo v tomto případě i dobrá supervize),
- historky – vyprávěné, různě interpretovatelné bývalé události, jsou indikátorem předpokladů, hodnot a norem, a důsledků jejich nedodržování, nebo i ukázkou rozdělení moci v organizaci, jsou emocionálně přitažlivé, jsou indikátorem kultury i významným nástrojem jejího předávání,
- mýty – jejich obsah je smyšlený a může jít o nástroj ospravedlňující nějaké kroky, metodu, která má účinky, jež se předpokládají, ale nejsou dokázané apod.,

- zvyky – ustálené a předávané vzorce chování, snižují nejistotu a usnadňují vytváření vlastní identity pracovníků a integraci organizace,
- rituály – typické, ustálené chování, které má navíc symbolickou hodnotu, může jít jak o zdravení, tak postup prezentace na poradě, zabezpečují stabilitu a posilují mocenské struktury,
- ceremoniály – slavnostní události, připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují hrdiny, zahrnují emocionálně působivé projevy, připomínají motivaci a identifikaci s organizací,
- hrdinové – jsou zosobnění hodnot organizace, nastavují vysoké standardy výkonu, poskytují modelové chování, symbolizují organizaci vnějšmu světu, motivují zaměstnance (na druhou stranu jejich oslavování může mít negativní dopad na motivaci některých pracovníků, na týmovou práci a týmové myšlení),
- architektura a vybavení – mohou být symbolem blahobytu či skromnosti, mohou symbolizovat tradici a historii, ukazují image firmy, mohou utvářet sjednocující symboly pro zaměstnance,
- další materiální artefakty – produkty firem, vnější dobře viditelné projevy kultury jako jsou výroční zprávy, propagační brožury apod.

2.2 Druhy organizační kultury

Druhů organizačních kultur je v literatuře definováno více, než jsou možnosti této práce, ať jde o druhy definované například dle forem řízení, hierarchie pracovníků v organizaci nebo převládajícími způsoby chování v organizaci. Z hlediska zaměření této práce jsem se v této kapitole zaměřila již na konkrétní zdroje věnující se sociálním organizacím a supervizi.

Hawkins a Shohet (2004) popisují příznivou kulturu organizace jako „**učící se organizaci**“, která má tyto znaky: organizace má zájem zlepšit poskytování svých služeb, podporuje vzájemné učení mezi pracovníky, kteří přijímají nové ideje a způsoby práce. Pro učící se organizaci je reflexe v supervizi důležitým prostorem dalšího učení a hledání změn (Havrdová, Hajný, 2008). V učící se organizaci si každý její člen uvědomuje svou přidělenou roli a význam pro chod celku. Nikdo není důležitý méně nebo více, pouze

mohou být některé role klíčové a jiné doplňující, ale dohromady tvoří jeden celek, kdy všem záleží na výsledcích a dobrém chodu organizace (Vávrová, 2012).

Opakem je organizace s atmosférou plnou nedůvěry a napětím mezi vedením a pracovníky, kde je každá chyba pracovníků trestaná, vedení je velmi hierarchické, každé rozhodnutí je v rukou vedoucích a nápady od podřízených nemají váhu (Havrdová, Hajný, 2008).

Hawkins a Shohet (2004) konkretizovali pět nepříznivých kultur organizace:

- **Hon na osobní patologii** – veškeré problémy způsobují patologičtí jedinci, pokud něco nefunguje, hledá se, kdo za to může, často jde o vedoucího oddělení, pokud se nepodaří ho napravit, hledají se cesty jak ho odstranit. V takové kultuře organizace panuje přesvědčení, že kdo potřebuje supervizi, má nějaký problém a kdo chce uspět, má dávat najevo, že supervizi nepotřebuje.
- **Úsilí o byrokratickou výkonnost** – tato kultura se silně orientuje na úkol a slabě na osobní vazby, pro každou možnost je zde vypracován postup, který se striktně dodržuje. V této kultuře je supervize kontrolou toho, co se povedlo a nepovedlo, i zde se zaměřuje na problém a úhledná pojmenování a méně na porozumění.
- **Hlídní vlastních zad** – je kulturou konkurenčního boje mezi jedinci či týmy, kteří si vzájemně nesdělují všechny informace, aby je nemohly zneužít proti sobě, a zároveň využijí každé situace druhý tým či jedince nějak oslabit, projevují se rivalitou a soutěžením. Často vznikají tam, kde se oceňují ti, kdo nedělají problémy, což vede k zakrývání obtíží i v supervizi.
- **Krizová motivace** – zde se projevuje velká aktivita při řešení krizí, nikdo nemá čas a pozornost vyvolá jen ten, kdo řeší či vyvolá nějakou krizi. Klienti vědí, že pokud chtějí pozornost, stačí vyvolat nějaký problém, podobně může být nastaveno vedení, které mluví se svými podřízenými, jen pokud se řeší nějaká krize. V tomto prostředí nemá na supervizi nikdo čas a supervize je často rušená.
- **Návyková organizace** – ta je popisována jako organizace, jejíž členové či vedení je závislé, nebo vyvolává závislé chování podporující workoholismus. Projevuje se odmítáním postavit se ke svým obtížím čelem a mluvit o

problémech se „nehodí“. Taková organizace bere své poslání jako zdroj své důležitosti a uspokojení.

Autoři uznávají, že nejde o výčet všech možných kultur organizace, a že v některých organizacích mohou být jednotlivé typy kultur různě zastoupené.

Jiný pohled na kulturu organizace nabízí Beddoeová (in Havrdová, 2011), která upozornila na možné zneužití konceptu učení a rozvoje, kdy se pracovníci honí za kredity a hodinami vzdělávání, nemohou se podílet na řízení svého vzdělávání a místo kvality jen hlídají kvantitu kvůli výkazům. Jako příznivou kulturu nabízí **resilientní (zvyšující odolnost) kulturu organizace**, která se vyznačuje:

- společnou zodpovědností za chyby,
- kulturou spolupráce,
- vyrovnaností pracovního života a zplnomocnění,
- rozhodováním na základě spolupráce,
- prostorem pro reflexi,
- vyšší participací pracovníků i nižšího managementu na dění uvnitř organizace,
- uznáváním emočních nároků,
- průběžnou zpětnou vazbou k pracovníkům, k jejich úkolům a jejich rolím,
- prostorem pro supervizi, a to na všech úrovních organizace (Beddoeová in Havrdová a kol., 2011).

2.3 Vlivy organizační kultury

Silná kultura organizace může podle Lukášové a Nového (2004) redukovat konflikty uvnitř organizace, protože pomáhá její soudržnosti a společnému vnímání problémů a situací. Obsahově dobrá a silná kultura se podle nich projevuje sdílením cílů, základních hodnot a norem chování. Organizační kultura tak může být velkým zdrojem motivace pracovníků, přinášet jim pocit smysluplnosti práce a pomoci jim přijmout hodnoty a cíle organizace za vlastní. Taková kultura může být i konkurenční výhodou, které ovšem nelze dosáhnout v krátkém časovém horizontu.

Organizační kultura dle citovaných autorů ovlivňuje pozitivně či negativně fungování a efektivitu organizace a také její přizpůsobivost vůči prostředí. Organizační kultura je při řízení změn často opomíjená, ale právě kulturní prvky bývají příčinou, která rozhone o výsledku změny (Bělohlávek, 1996). Havrdová (2010) dokonce uvádí, že bez porozumění normám a hodnotám organizační kultury jsou snahy o změnu odsouzené k neúspěchu.

Proto je důležité na organizační kulturu nahlédnout ještě před zaváděním důležitých změn a nastavováním supervize v organizaci. Havrdová uvádí, že pokud je kultura organizace plná nedůvěry a tlaku se silně hierarchickou strukturou a sankcemi za každý prohřešek, tam nejsou pracovníci zvyklí na reflexi, vedení není připravené na zdroje podnětů zdola a může tak jít o bolestivý proces s počtem rizik (Havrdová, Hajný, 2008).

Organizační kultura ovlivňuje úspěšnost organizace, jednání pracovníků, přístup ke změnám a k supervizi. Na druhou stranu může i supervize ovlivnit organizační kulturu.

2.4 Vliv supervize na organizační kulturu

Supervize ovlivňuje kulturu v organizaci, protože do ní přináší vlastní kulturu. Podle Havrdové (2011) může být supervize důležitým prostorem k reflexi a sdílení každodenních situací mezi kolegy, a tím podpořit neformální učení. Dále může být supervize místem pro zpracování emocí a vztahů v organizaci, místem kde je možné se zastavit a integrovat stinné stránky organizace a podpořit zdravé vztahy. Supervize je podle ní také zdrojem zpětné vazby a prostorem ke zpracování změn. Změny a zpětné vazby k řízení organizace stejně jako reflexe kultury organizace probíhá nejvýznamněji v supervizi organizace. Jak bylo již uvedeno, v organizacích se můžeme setkat s různými subkulturami, které mohou být i protichůdné. Supervize se může stát zprostředkováním mezi těmito subkulturami, supervizor musí umět s každou spolupracovat a zároveň to učit i supervizanty (Havrdová, 2011).

V rámci týmu či mezi nimi mohou vznikat různé problémy vyplývající z obav, rivality či bojů o moc. Autor popisuje, že účast na společném cíli, sdílení stejných hodnot, kvalitní komunikace, umění řešit problémy a schopnost snášet zátěž, by měly uvedené

problémy eliminovat, k tomu je dle Belardiho (2009) možno využít právě supervizi (in Kratochvílová, 2012).

Supervize přináší kulturu učení a rozvoje (Hawkins, Shohet, 2004). Proto by měla být supervize nedílnou součástí vzdělávání v pomáhajících profesích jako nástroj podporující rozvoj organizace, jejímž cílem je přenášení zodpovědnosti za další vývoj organizace na všechny její členy. Nezbytnou složkou se stává sdílení znalostí a zkušeností, podpora týmové komunikace a spolupráce, přispívající k odhalování a řešení obtíží (Vávrová, 2012).

V určité kultuře organizace může podle citovaných autorů supervize přinášet velmi náročné chvíle nebo se ani nepodaří v rámci supervize otevřeně pracovat. Na druhou stranu pokud se podaří supervizi do organizace vhodně zavést, může tuto kulturu začít měnit. Právě proto je tak důležité připravit se na supervizi a vytvořit k tomu potřebnou strategii, které se věnuje další kapitola.

3. Rozvoj strategie a praxe supervize v organizaci

Tato kapitola popisuje doporučení autorů, jak zavádět supervizi do organizace a co posiluje překonat překážky v zavádění supervize.

Havrdová a Hajný (2008) poukazují na nutnost pochopení smyslu supervize a motivace pracovníků. Na začátku je vhodné zařadit seminář o supervizi, jehož součástí může být i interaktivní zkušenost a vytipování témat pro supervizi. Je důležité, aby vedení i pracovníci chápali, proč je supervize důležitá a sdíleli pravá očekávání. Dále je vhodné umožnit pracovníkům výběr supervizora a společné kontraktování supervize. Je nutné zvážit, kdo se bude supervizi účastnit. Aby bylo možné pracovat s výstupy a ovlivňovat situaci, je žádoucí, aby se supervizi týmu účastnil i přímý nadřízený. Dále je třeba určit, kdo bude za organizaci zadavatelem supervize, kdo zajistí přenos výsledků ze supervize do změn v organizaci a má k tomu potřebné kompetence. Kontrakt může dojednávat externí supervizor, iniciátor supervize, zadavatel supervize jako autorita a zástupci týmu. U individuální supervize zpravidla uzavírá kontrakt supervizant se supervizorem po předchozí dohodě se zadavatelem (Havrdová a Hajný, 2008).

Hawkins a Shohet (2004) také popisují jako zásadní jasnou smlouvu o supervizi, která popisuje, čeho se supervize týká a tím podpořit „supervizní spojenectví“. To znamená jasnou představu o metodách, stylu a cílech supervize, za jakým účelem jsou využívány a jaký má být výsledek. Při uzavírání smlouvy musí mít všichni příležitost říci, jak chápou účel sezení, prozkoumat svá očekávání, zda jsou v souladu a projednat své obavy. Jakékoli rozpory je třeba prodiskutovat, stejně jako stanovit, jak se bude spolupráce v supervizi hodnotit.

3.1 Stadia strategie a praxe

Hawkins, Shohet (2004) uvádějí 7 stadií pro zavedení či zlepšení strategie a praxe supervize. Tyto stadia se dle autorů využívají nejen v lineárním procesu, ale také v nepřetržitém cyklu rozvoje, podobně jako funguje cyklus učení (Hawkins a Shohet, 2004).

3.1.1 Ocenit stávající supervizi v organizaci

Začínat změnu tvrzením, že dosavadní způsob je nedostatečný, podle citovaných autorů postrádá úctu k těm, kteří již v dané organizaci na supervizi pracují. Změna tedy musí začít od ocenění supervize, ke které již dochází a čeho pracovníci a týmy dosáhli, tím lze získat spojence na další cestu rozvoje supervizní praxe.

3.1.2 Probudit zájem o rozvoj supervize v organizaci

Na začátku je důležité probudit odhodlání ke změně, tam kde pracovníci nepovažují problém za vlastní, ani supervizor nic nezmůže. Neexistující supervize se projevuje řadou nákladných problémů, například: zastaralá praxe, stížnosti, nízká pracovní morálka, vysoká fluktuace zaměstnanců apod. Pro změnu je třeba získat všechny, nejen ty, co o problému mluví, ale i ty co rozhodují, komu na tom záleží, pracovníky shora, ze středu a zdola.

3.1.3 Zahájit experimenty se supervizí

Pokud nejde pro změnu získat celé vedení, lze začít s jednou sekcí. Aby se pak nestala ojedinelou nebo dokonce zavrhanou, je třeba zajistit zahrnutí ostatních ve vlastních testováních odlišných postupů nebo zapojování ostatních do procesu experimentování a následné diskuze.

3.1.4 Zvládnout odpor ke změnám

Odpor či nezájem o změny je přirozené reakce, které dle autorů vyvolávají obavy z neznámého, dosavadní zkušenosti, strach z ohrožení moci či ze selhání. Zvýšený tlak na změnu většinou vyvolá ještě větší odpor, proto je vhodnější odpor respektovat, naplňovat potřeby, jež odpor způsobují a zahrnout do plánování systému supervize pracovníky. Předat lidem své skvělé představy jejich

budoucnosti může být kontraproduktivní. Pokud se lidé zapojí do promýšlení změn, spíše pochopí potřebu změny.

3.1.5 Rozvinout strategie supervize

K rozvoji strategie supervize je dle autorů potřeba jasně definovat procesy a dosahované cíle. Ty jsou součástí dobrého kontraktu, jako například: jaký je účel a funkce supervize, jak supervize pomůže naplňovat cíle služby, jak se bude supervize zaznamenávat, jaké jsou práva a povinnosti stran v supervizi, důvěrnost, zaměření supervize, práce s chybami apod.

3.1.6 Rozvinout procesy trvalého učení a rozvoje

Supervize přináší trvalé učení a rozvoj. Také vzdělávání pracovníků by mělo navazovat na jejich praxi a nebyť jen oddělenou agendou pro splnění hodin.

3.1.7 Zavést proces pravidelného hodnocení supervize

Organizace by měly každý rok provádět revizi supervize. Revize by se měly týkat spokojenosti pracovníků s kvalitou supervize, hodnocení vlivu supervize na praxi, přínosů supervize pro organizaci, klienty a pracovníky.

Strategie zavádění supervize do organizace se jeví jako důležitá příprava, která se může velmi odrazit na úspěšnosti celého procesu supervize. Ukazuje doporučené kroky před nastavením kontraktu, navazuje na samotné kontraktování a zpětné hodnocení supervize.

Tímto tématem se uzavírá teoretická část práce, která umožnila pojmenovat důležité pojmy a procesy spojené se supervizí a kulturou organizace, se kterými v praxi pracuje empirická část.

III. Empirická část

4. Účel a cíl výzkumu

Cílem tohoto výzkumu je *navrhnout odpovídající model nastavení supervize pro vybranou organizaci.*

Ve vybrané organizaci pracuji na pozici manažera kvality a přicházím s návrhy na zvýšení kvality v organizaci. Za součást udržování či zvyšování kvality považují citování autoři také supervizi. Výsledky tohoto výzkumu a doporučení předložím vedení organizace. Výzkum bude mít tedy zásadní praktický dopad.

V rámci tohoto výzkumu si kladu tyto dílčí cíle:

- vyhodnotit dosavadní modely a zkušenosti se supervizí v organizaci,
- zjistit současnou strukturu organizace,
- porozumět kultuře organizace,
- pojmenovat potřeby podpory v organizaci.

4.1 Výzkumná otázka

Výzkumná otázka tedy zní: *Jaký model nastavení supervize je vhodný pro vybranou organizaci?*

Specifické otázky:

Jaké jsou dosavadní zkušenosti se supervizí v této organizaci?

- Jaké mají pracovníci zkušenosti se supervizí?
- Jaké byly dosavadní modely nastavení supervize?
- Jak pracovníci hodnotí jejich přínos?

Jaká je v organizaci kultura?

- Jaká je v organizaci atmosféra?
- Jaký je způsob řízení v organizaci?
- Jaký je způsob komunikace v organizaci?

- Jak se pracuje s chybami a problémy?
- Jaké jsou možnosti rozvoje pracovníků v organizaci?

Jaké jsou potřeby podpory v organizaci?

- Jaké jsou potřeby pracovníků?
- Jaké jsou potřeby organizace?

4.2 Validita

Validní výzkum je výzkum, který měří skutečně to, co bylo zamýšleno měřit; například tak, že měření vlastnosti je prováděno více postupy a více otázkami (Disman, 2011). Větší validity se dosahuje pomocí triangulace, tedy ověřováním poznatků, kombinováním metod a zařazením různých osob (Hendl, 2005).

Validita tohoto výzkumu je podpořena několika aktivitami, jako je výběr respondentů napříč celou organizací, pokládáním více otázek na jedno téma, zjišťováním stejných otázek u těchto respondentů, způsobem vedení rozhovorů a pokládání otázek. Dále jsem se rozhodla pro využití více metod výzkumu, kterými jsou rozhovory, analýza dokumentace k ověření sdělených informací a zúčastněné pozorování v organizaci. Také jsem využila možnosti možnost doptat se respondentů výzkumu i po rozhovoru.

4.3 Etika výzkumu

Každý účastník výzkumu byl informován o tématu diplomové práce, cíli výzkumu a práci s daty, která dodrží princip důvěrnosti. Poučený souhlas byl s účastníky nahrán před příslušným rozhovorem. Rozhovory byly se souhlasem účastníků výzkumu nahrávány a byly pořizovány polní poznámky. Nahrávky i polní poznámky nejsou nikde šířeny a byly pořizovány jen za účelem tohoto výzkumu. Nahrávky a přepisy jsou chráněné heslem v osobním počítači výzkumníka, polní poznámky jsou uloženy v uzamykatelném stole výzkumníka. Veškerá tato data jsou anonymizovaná, v diplomové práci se neobjevují žádná jména. Nahrávky byly doslovně přepsány, jména byla zašifrována. V diplomové práci je možné použít citace z rozhovorů.

Účastníci byli informováni a svolili s tím, že výsledky výzkumu ve formě obecných zjištění a doporučení budou předloženy vedení organizace. Protože v organizaci, kde jsem výzkum prováděla, také pracuji na manažerské pozici, jsem se vždy s účastníky výzkumu domluvila na tom, že konkrétní informace, podané při rozhovoru, nebudu v organizaci šířit, nebo je ze své pozice řešit, pokud mě o to výslovně nepožádají. Pokud bych narazila při rozhovoru na informaci o závažném porušení etických norem, po rozhovoru se s daným pracovníkem domluvím na dalších krocích, se kterými by souhlasil.

5. Metodologie výzkumu

Vzhledem k tématu a výzkumné otázce této práce jsem volila metody kvalitativního výzkumu.

Cílem kvalitativního výzkumu je získat podrobné informace o zkoumaném jevu, odhalit jejich významy a na tomto základě mu porozumět. Diagnostik neurčuje předem relevantní proměnné, dotazovaní sami určují, co považují za relevantní, nahlízejí realitu ze svého pohledu. Taková data výzkumník zaznamenává a poté analyzuje tak, že pátrá po pravidelnostech v datech a po významu těchto dat, dle kterých formuluje závěry výzkumu. Kvalitativní výzkum je nenumerické šetření (Disman, 2011), pracuje se slovy, využívá z hlediska metod hlavně rozhovory s převážně otevřenými otázkami, analýzu dokumentů, případně pozorování a snaží se rozkrýt, „jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu“ (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 17).

V rámci této diplomové práce jsem zvolila výzkum pomocí případové studie, kterou popisují v další podkapitole.

5.1 Případová studie

Výzkum pomocí případové studie se zaměřuje na podrobný popis jednoho či mála případů, jehož základní otázkou je, jaké jsou charakteristiky daného případu nebo skupiny porovnávaných případů. V případové studii jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti, jejíž předpoklad je, že porozumění jednomu případu může pomoci porozumět jiným podobným. Typem případové studie může být studium jednotlivce, komunity, nebo, jako v našem případě, studium organizace a implementace programů a intervencí a kultury organizací (Hendl, 2005). Každý zkoumaný aspekt je nahlížen jako část celku ve svém přirozeném prostředí (Švaříček, Šedřová, 2007).

Téma výzkumu se vztahuje k jedné vybrané organizaci, na její kulturu, supervizní zkušenosti a potřeby. Ke každému účastníkovi výzkumu je přistupováno jako odborníkovi na prostředí, ve kterém pracuje a na to, jakou podporu potřebuje.

Před začátkem výzkumu jsem si připravila plán případové studie dle těchto doporučení, která uvádí Hendl (2005):

- Určení výzkumné otázky – jev, ke kterému se výzkumník bude vztahovat, specifikovaný účelem studie a dalšími výzkumnými otázkami.
- Výběr případu, určení metod sběru a analýzy dat – plánování výzkumu jaká data jsou potřeba, jak zajistit nezkrslující data a jaký bude základní postup analýzy dat.
- Příprava sběru dat – procvičení a vyzkoušení sběru dat, zajištění databáze velkého množství dat, plánování sběru dat s termíny a místy, předjímání problémů při sběru dat a připravení se na jejich ošetření.
- Sběr dat – výzkumník postupuje systematicky a pomocí mnoha zdrojů, zaznamenává a dokumentuje jednotlivé fáze, provádí přepis do počítače, označuje a indexuje data, aby v nich mohl hledat.
- Analýza interpretace dat – výzkumník zkoumá data a hledá souvislosti mezi nimi a výzkumnými otázkami, zůstává otevřený nečekaným aspektům dat.
- Příprava zprávy – cílem je vykreslit případ v jeho komplexnosti a umožnit čtenáři kriticky posoudit průběh studie, složitost případu popisuje výzkumník tak, aby bylo možné mu lépe porozumět.

Data pro případovou studii mají být pružná, výzkum zahrnuje rozhovory, pozorování a zkoumání dokumentů. Analýza je náročná vzhledem k množství dat, která je třeba kategorizovat, třídít a interpretovat (Hendl, 2005).

Z uvedených důvodů jsem se rozhodla pro přepisování a kódování všech rozhovorů, aby bylo možné se v množství dat lépe orientovat a hledat mezi nimi souvislosti. O vedení rozhovorů píšu v další kapitole.

5.2 Rozhovor pomocí návodu

V rámci výzkumu jsem se rozhodla využít metod rozhovoru pomocí návodu, který dovoluje určitou svobodu ve způsobu práce s otázkami.

Návod k rozhovoru zajišťuje zjištění všech potřebných oblastí. Je na tazateli, zda bude postupovat podle pořadí nebo jak bude formulovat připravené otázky či témata. Lze

tak dobře využít čas k interview, udržet zaměření rozhovoru a uplatnit své zkušenosti při rozhovoru (Hendl, 2005).

Švaříček (2007) popisuje hloubkový rozhovor jako vhodnou metodu pro zkoumání členů určitého prostředí. V tomto případě jde o společné prostředí konkrétní vybrané organizace poskytující sociální služby.

5.2.1 Strategie výběru pro rozhovor

Strategie výběru v kvalitativním výzkumu se odlišuje od výzkumu kvantitativního. Je třeba uvažovat, z jakých skupin budou dotazovaní pocházet a jaké osoby budou dotazovány. V případě organizací doporučuje Hendl (2005) zvolit někoho z vrcholového managementu, kdo může doporučit další zajímavé osoby či skupiny, ve výzkumné teorii se označují jako „*doorkeepers*“ neboli „*dveřníci*“. Další oblíbenou metodou je také „*sněhová koule*“, kdy výzkumník zvolí jednoho či více dotazovaných, kteří poté doporučují další osoby.

Dle typů vzorkování je v tomto výzkumu využito účelové vzorkování – volba informačně bohatých případů, stratifikované účelové vzorkování – jednotlivci z podskupin, využití dveřníků a sněhové koule – doporučení případů od členů managementu nebo zkoumaných jedinců.

Nahrála jsem šest rozhovorů s pracovníky z různých pozic v organizaci. Nejširší zastoupení měli pracovníci, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty. Za každou ze tří služeb v organizaci jsem mluvila s jedním asistentem. Dále jsem oslovila dva pracovníky ze středního managementu z různých služeb a pozic. Jeden rozhovor jsem vedla s pracovníkem vedení organizace.

Výběr osob neprobíhal vždy stejně, nejčastěji jsem využila kontaktování vedoucích pracovníků s dotazem na doporučení pracovníků, kteří by byli ochotní mluvit na téma podpory, supervize a organizace, pracující v organizaci minimálně rok, případně i se zkušenostmi se supervizí z jiných organizací. Dále jsem do výzkumu zařadila tzv. pamětníky, tedy osoby s minimálně desetiletou zkušeností v organizaci, kteří pamatují

vzdálenější historii organizace, nebo se podíleli na dojednávání a hodnocení supervize v minulosti. Jednou jsem vyzkoušela i přímé oslovení asistentů na konci jedné z porad, kdy se mi osoby přihlásily, ale poté účast odvolaly, více se tedy osvědčilo získání doporučení a přímé oslovení jednotlivců. Také někteří z nich účast odmítli, ale jen v ojedinělých případech, kdy se obávali, že k tématu nemají dostatek zkušeností nebo na rozhovor nemají časové možnosti.

5.3 Zkoumání dokumentů

Ve výzkumu jsem se rozhodla analyzovat také dokumentaci organizace, a tím doplnit či ověřit informace od účastníků rozhovorů.

Dokumenty jsou dle Hendla (2005) vše napsané a mohou poukázat na postoje, hodnoty a ideje. Výhodou je, že tato data nejsou vystavena zkreslení jako při rozhovorech. Proces zkoumání dokumentace zahrnuje definování výzkumné otázky, dále toho, co je považováno za relevantní dokument, vyhledání a analýza všech těchto dokumentů.

5.3.1 Strategie výběru dokumentů

Analýza dokumentů je v této práci využívána jako doplňková metoda. Za zkoumané dokumenty a cíle této analýzy považuji:

- interní dokumentace organizace – popsat strukturu organizace,
- supervizní kontrakty – zjistit dosavadní nastavení supervize v organizaci,
- supervizní zprávy – zjistit výstupy z dřívějších supervizí.

5.4 Pozorování

Ve vybrané organizaci pracuji, proto jsem se rozhodla využít i zjištění ze zúčastněného pozorování, tedy toho, jak to v organizaci chodí, jak lidé jednají a jaká je v organizaci atmosféra.

Pozorování je podle Vodáčka a Vodáčkové (2004) cílené a zaměřené vnímání studovaného jevu. Pozorování může být prováděno jako pozorování zúčastněné, kdy se výzkumník podílí na každodenním životě lidí v organizaci, kterou sleduje.

Pozorovány budou vnější projevy kultury organizace, jako jsou zvyky, způsob chování mezi kolegy a k zákazníkům, způsob řízení a rozhodování.

6. Sebereflexe výzkumníka

Jako výzkumník a pisatel této diplomové práce pracuji ve zkoumané organizaci půl roku jako manažer kvality. První tři měsíce jsem se podrobně seznamovala s každou ze tří služeb organizace. Čtvrtý měsíc jsem začala do organizace intervenovat s vlastními návrhy, zároveň však pokračuji v poznávání organizace a její kultury, kterou ještě vidím „novýma očima“, i když se situace postupně mění, jak se do organizace zapojuji.

Protože provádím výzkum v organizaci, ve které pracuji, přináší to určité výhody i nevýhody. Výhodou je otevřený přístup vedení k mému výzkumu, jsem interní pracovník ve vedení organizace, tím se bez obtíží dostávám ke všem pracovníkům na všech úrovních organizace či k dokumentaci organizace. Zároveň nejsem v organizaci tak dlouho, abych měla s pracovníky vztahy ovlivněné dřívějšími emocemi, konflikty či přátelstvím.

Práce v pozici manažera kvality obnáší podrobné seznámení s organizací, vytváření strategie a řízení změn, proto je můj zájem o organizaci přijímán také jako součást mé pracovní role. Nevýhodou může být vyšší postavení v organizační hierarchii, nejvíce rozhovorů budu pořizovat právě s pracovníky v sociálních službách, kteří pracují v přímé péči s klienty. Nevím, jak jsou zvyklí na komunikaci s členy vedení organizace a je možné, že se někteří mohou cítit nejistě. Podobně tomu může být u rozhovoru, který povedu s metodikem jedné služby, neboť jsem jeho nadřízená. Sdíleli jsme již některé názory na metodickou práci s klienty a supervizi pracovníků, případně by mohlo dojít ke zkreslení podaných informací dle mého projeveného názoru. Abych minimalizovala tyto situace, před každým rozhovorem budu dotazované informovat o tom, jak budu nakládat se sdělenými daty, a že je pro výzkum důležitý jejich osobní názor a vlastní zkušenosti.

Vybraná organizace je s ohledem na citlivá vnitřní data také anonymizována. Organizaci a jejímu vedení poskytnu výstupy a závěry z analýzy dat. Zároveň doufám, že budou pracovníci otevření i z důvodu vědomí, že mohou tímto ovlivnit budoucí směřování organizace, ve které pracují a budoucí nastavení supervize. Používám partnerskou komunikaci při jednání v pracovních situacích, tak při dojednávání a nahrávání rozhovorů.

7. Popis sběru dat

Rozhovory s pracovníky probíhaly v období od 3. března do 8. dubna 2015, dle domluvy v prostorách organizace, nejčastěji v nerušené kanceláři. Rozhovory byly se svolením dotazovaných nahrávány, také jsem si z nich pořizovala polní poznámky do návodu s otázkami. Před rozhovorem byli dotazovaní informováni o výzkumu a tématu diplomové práce, o práci se zjištěnými daty, které nebudou šířeny mimo diplomovou práci a práci s výstupy, které budou formou doporučení prezentovány vedení organizace. Po získání informovaného souhlasu od respondentů jsem začala s rozhovorem s pomocí návodu. Většina rozhovorů probíhala v příjemné atmosféře, postupně kladené otázky na zkušenosti a potřeby pracovníků umožňovaly otevření respondentů i u náročnějších témat. Na závěr rozhovorů jsem poděkovala za účast, zeptala jsem se, zda chtějí respondenti něco dodat a ujistila je, že se k tématu můžeme dále vracet.

Dokumenty jsem analyzovala v období 1. – 9. května. K dokumentaci organizace mám volný přístup. Supervizní kontrakty a zprávy ze supervizí mi poskytla pracovnice, která se věnovala řízení projektu, ze kterého byly supervize hrazeny. Analýza dokumentů v rámci tohoto výzkumu má doplňkovou roli, za hlavní výzkumnou metodu jsou považovány rozhovory.

Pozorování je také doplňující metodou výzkumu, které probíhalo jako zúčastněné pozorování po celou dobu mého působení v organizaci a výzkumného šetření pro tuto diplomovou práci.

8. Analýza a interpretace dat

V kvalitativním výzkumu nejprve sbíráme data a poté formulujeme vztahy mezi jevy (Reichel, 2009). Hledání významu dat je hledáním pravidelností za určitých podmínek, jde o snahu dát smysl nashromážděným údajům jako celku (Hendl, 2005).

V rámci tohoto výzkumu jsem pomocí rozhovorů zjišťovala stejné informace od různých osob z různých úrovní organizace. Nahrané rozhovory jsem přepsala a zpracovala pomocí zakotvené teorie, přepsané rozhovory jsem kódovala a dále interpretovala (Strauss, Corbinová, 1999).

Zároveň jsem využila porovnání s dalšími metodami, kterými byly analýza dokumentace a zúčastněné pozorování. Získané informace dále prezentuji v následujícím textu.

9. Výsledky

9.1 Rámcový popis zkoumané organizace

Organizace je zde popsána, aby přiblížila čtenáři její zaměření a fungování ve vztahu k nastavení supervize. Protože je v této práci organizace anonymizovaná, nejsou zde popisována konkrétní místa poskytování, konkrétní služby poskytování, konkrétní počty let existování, či počty a přesné pozice zaměstnanců, konkrétní cílová skupina klientů.

Vybraná organizace je neziskovou organizací poskytující sociální služby lidem se zdravotním postižením. Organizace vznikla jako alternativa ústavního poskytování služeb v devadesátých letech minulého století a v rámci svého fungování již čerpá z určité tradice. Organizace se v průběhu let postupně vyvíjela, v dnešní době poskytuje pobytovou, ambulantní a terénní službu. Z pohledu počtu zaměstnanců se řadí mezi středně velké organizace.

9.2 Principy a hodnoty

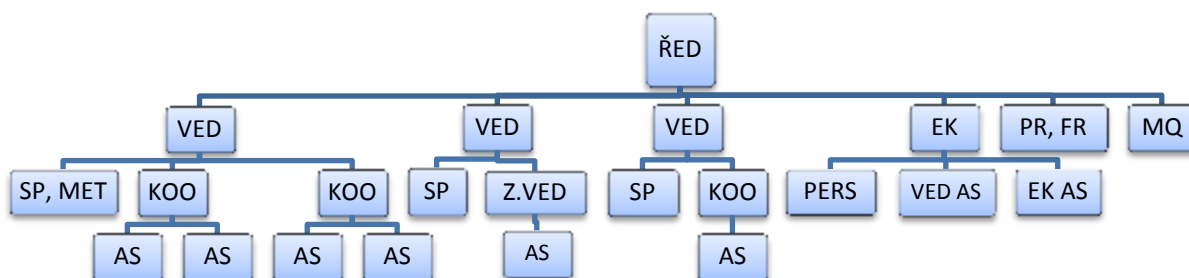
Hlavní principy a hodnoty organizace vycházejí právě z tradice porevolučních přístupů v sociálních službách v naší zemi, respektující práva lidí se zdravotním znevýhodněním na život ve společnosti, na způsob života obdobný u vrstevníků bez zdravotního omezení a na možnost volby a odpovědnosti ve všech aspektech svého života.

9.3 Struktura organizace a řízení

Organizace je z hlediska řízení členěna na vedení organizace a čtyři oddělení zastoupená ekonomicko-personálním oddělením a třemi poskytovanými službami. V čele organizace stojí ředitelka (ŘED), ve vedení organizace je dále fundraiser a public relations specialista (FR, PR), ekonom (EK), manažer kvality (MQ) a vedoucí jednotlivých služeb (VED). Ekonom je nadřízený personalistce (PERS), asistentce vedení (VED AS) a ekonomicko-personální asistentce (EK AS). Služby jsou řízeny vedoucími služeb, dále má každá služba sociálního pracovníka (SP), v některých službách je koordinátor týmu

asistentů (KOO), metodik (MET) a týmy asistentů (AS). V jedné ze služeb je zástupce vedoucí (Z.VED), ten má v rámci své pozice některé řídicí a metodické kompetence. Dvě služby mají jeden tým asistentů a jedna služba je tvořena čtyřmi týmy asistentů, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty. Strukturu organizace lze znázornit následujícím schématem.

Obr. 1 Organizační schéma vybrané organizace



9.4 Poznatky o kultuře organizace

Do kultury organizace jsem se snažila proniknout otázkami na její historii a vizi, na to jaká je charakteristika dobrého pracovníka, jaký je způsob řízení a rozhodování, jaká je v týmech atmosféra a komunikace, jak se přistupuje k obtížím a emocím, jak se přistupuje ke vzdělávání a rozvoji pracovníků. O kultuře organizace jsem se také dozvěděla z pozorování každodenního života v organizaci.

9.4.1 Vize organizace

Vize organizace je podle dotazovaných podobná jako při jejím založení, a to poskytovat neustavní moderní služby, nejdříve šlo o pobytovou službu, ke které se poté přidala ambulantní a nedávno i terénní služba. Organizace se také zabývala možnostmi a projekty v zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním. Za vznikem organizace stáli rodiče dospělých potomků se zdravotním postižením.

R3: „...prostě se dohodli rodiče, kteří chtěli začít ty služby nějak moderněji a ne po staru...takže se prostě dohodli, že pro své děti to chtějí jinak.“

Hlavní vizí je podle citovaných pracovníků poskytovat neústavní služby pro klienty, vycházet z této tradice a rozvíjet služby, ať už v rámci expanze nebo v rámci kvality, podle dostupných zdrojů. Organizace má dle dotazovaných určité expanzivní období za sebou a nyní se spíše soustředí na vnitřní obnovu.

R3: „Vize organizace je prostě udržet ty služby, rozvíjet nebo aspoň jakoby tak, jak jsou a jako zefektivnit to všechno, nějak jako zjednodušit, zefektivnit, to znamená být furt jakoby jednička na tom trhu, což nevím, jestli ještě furt jsme.“

Zajímavé je, že i když se dle rozhovorů o vizi často nemluví, objevovala se poměrně shodná tvrzení dotazovaných, o podpoře lidí vést co nejvíce samostatný život v rámci možností organizace a poskytování palety různých služeb.

R6: „Pomáhat lidem s mentálním handicapem vést normální život v rámci těch mantinelů, co může ta služba a pomáhat na té cestě k takzvaně normálnímu životu. Výhodou je, že se zabývá tím chráněným bydlením, i když už to dnes dělá hodně jiných, ale dělá to dlouho. Že se organizace snaží získat ty peníze navíc, to je takový sympatický. A že máme i víc služeb a aktivit pro klienty.“

Velká shoda respondentů se také ukázala v přístupu organizace a k osamostatňování klientů. Pracovníkům velmi záleží na klientech, ke kterým jsou zvyklí přistupovat individuálně. Kvůli osamostatňování klientů byli ochotní založit novou službu, nebo samostatnějším klientům pomáhají hledat další cestu i mimo službu či organizaci.

R4: „...u nás je to o tom hledání o těch jemných hranicích jak zasahovat a jak ne, nemluvíme o tý instituci, snažíme se mluvit o konkrétních lidech. Rozdíl mezi námi a ústavama je, že oni musí mít obecná pravidla, my je taky máme, ale nebazírujeme na nich, my se snažíme řešit toho konkrétního klienta, to je naše práce.“

R2: „Řekla bych, že ta organizace se opravdu chová tak, že prostě je proinkluzivní nebo jako snaží se o to i tím, že vlastně vznikla tahle nová služba, a že ta pobytová služba byla ochotná vlastně předávat ty klienty do té nové služby.“

Dotazovaná z jedné služby, která také v rámci poskytování služeb vytváří prezentační výrobky pro organizaci, zmínila střet těchto dvou aktivit, vyjádřila nejasný názor na vizi organizace na rozdíl od ostatních dotazovaných.

R1: „*Myslím, že se organizace málo zajímá o to, jak se dělá sociální práce s lidma, je to vidět i na zápise z porad, kolik je to mu věnováno prostoru. Dost se mluví o těch výrobcích, prodejních akcích, novinkách jako výrobcích.*“

Ve vizi organizace se odráží způsob práce s klienty a tomu odpovídají i důležité vlastnosti pracovníka, kterým se věnuji v následujícím tématu.

9.4.2 Důležité vlastnosti pracovníka

Kulturu organizace odráží i představy dotazovaných o ideálním pracovníkovi této organizace. I v tomto ohledu se vyličení dotazovaných podobají. Velký důraz je u pracovníků kladen na samostatnost, zodpovědnost, komunikaci a schopnost reflexe a učení.

R2: „*Myslím si, že máme velmi jako vysoký požadavky na asistenty, protože potřebujeme, aby to byl někdo, kdo je schopný jakoby velmi dobře komunikovat, spolehlivě předávat informace a jakoby vlastně uměl racionálně a dobře jednat vlastně v jakýkoli situaci.*“ „*A určitě by měl být schopnej jakoby pracovat v tom týmu, být otevřený, jakoby umět pracovat s tím, co mu třeba tolik nejde, tak se v tom jakoby rozvíjet nebo přijmout tu zpětnou vazbu.*“

Mnozí pracovníci mluvili o „správném namíchání“ profesionality a lidského vztahu ke klientům. Důležitý je respekt a důvěra ke klientům a jejich dalšímu rozvoji. Jako další vlastnost považovali za důležitou i schopnost metodické práce.

R4: „*Musí mít rád ty klienty a mít vztah...a věřit tomu, že ti lidi můžou takhle žít. Ten asistent nemá vystupovat jako někdo kdo je ten chytrej a má ten recept. Ten pracovník nemá bejt úplně odosobněnej, musí o tom přemýšlet, třeba co by dělal on na jeho místě a jak by to řešil. To si myslím, že je hodně důležitý, že jim vstupujeme do života a že hodně musíme řešit kdy jo a ne.*“

R6: *„Myslím si, že je třeba mít tu potřebnou dávku profesionality ale i tý lidskosti a tu schopnost pracovat metodicky na těch plánech.“*

Pracovníci zároveň poukazovali na potřebné hranice ve vztahu s klienty, aby pracovník nebyl přehnaně srdečný nebo litující, ale ani odtažitý a nezúčastněný a nevystupoval vůči klientům z pozice moci.

9.4.3 Způsob řízení v organizaci

Způsob rozhodování v organizaci dle respondentů a pozorování odpovídá i její struktuře. Pracovníci se shodují, že hlavní slovo má ředitelka organizace, která zároveň vidí velký vliv samotných klientů služby. Na druhou stranu dotazovaní z řad asistentů či středního managementu mluvili o širokých možnostech rozhodovat a plánovat svou každodenní práci, případně o rozhodování v rámci týmu na poradách, kde je možné se na určitých změnách domluvit.

R1: *„My máme tu výhodu, že mnoho věcí si děláme po svém, můžu do hodně věcí zasahovat a plánovat si.“*

Pracovníci byli dříve zahrnuti i do tvorby dokumentace a pravidel v organizaci. Na druhou stranu si vedení organizace ponechává hlavní řídicí kompetence ve směřování organizace a služeb.

R4: *„Tak je to nastavený, oni jsou sami v těch bytech, mají hodně zodpovědnosti, jak si to udělají. Standardy se tu tvořily s asistenty, mluvili o tom a pak je tu spousta nařízení, o kterých nerozhodují.“*

Dotazovaní pozitivně hodnotili možnosti rozhodovat o některých situacích na úrovni týmu a říkali, že je důležité se v týmu společně dohodnout na dalších postupech. Rozhodování a dojednávání v týmu má zde důležitou roli, vedoucí týmu nechávají prostor na poradách ke vzájemné diskuzi a společnou dohodu poté potvrdí, nebo rozhodnou o dalším řešení.

R6: *„V týmu ale můžu navrhnout změny, to si koriguju, to záleží na nás, probereme to na poradě. Ty návrhy jsou přijímány, když se to týká práce na bytech, musí se to projednat v tom týmu, to nemůže být rozhodnutí jen jednoho člověka.“*

Někteří mluvili o nejasnosti v tom, kdo vizi organizace utváří. Je zde vliv ředitelky, které si ostatní cení jako vizionářky. Vliv pracovníků z nižších pozic na rozhodování a utváření vize je dle respondentů malý, ale podle nich i možný v rámci důležitých témat, jež se přenáší z porad asistentů dál k vedení.

R2: *„Je možnost ovlivňovat, co se děje v organizaci. Sice možná ne jako asistent, ale na druhou stranu, když budeme třeba řešit něco na poradě, výstupy z naší porady se, předpokládám, pak dostanou nahoru.“*

To se ukázalo i v dalším rozhovoru, který ukazuje, jak je pozice asistentů důležitá při komunikaci o potřebách klientů, jimž je služba poskytována. Respondent v něm ale také důrazně upozorňuje na to, kdo v organizaci rozhoduje.

R4: *„Pracovníci mohou přispět, ale ne rozhodovat... To je na vedení, tak to je, ale pracovník sbírá ty podněty od klientů a má říkat, co kdo z klientů chce a přenášet to do týmu a pokud by to nešlo, tak se to musí dostat až na to vedení.“*

Pracovníci v přímé péči mají dle výzkumu kompetence k rozhodování o každodenních činnostech, na kterých se domlouvají s klienty. Tito pracovníci jsou také bráni jako ti, kteří řeší s klientem jeho potřeby. Pokud se potřeby nedaří naplnit v rámci běžného prostoru služby, řeší to pracovníci dál na poradách a s vedoucím. Určité záležitosti řeší a rozhodují pracovníci společně v týmu se svým nadřízeným. Hlavní rozhodovací kompetence o službě a organizaci mají pracovníci vedení. Z pozorování také vychází, že hlavní představy o budoucím směřování organizace určují pracovníci vedení a ředitelka organizace, která si po určitou dobu nechává čas na rozmyšlení nových nápadů, ale dokáže je i pohotově realizovat.

9.4.4 Způsob komunikace

Způsob předávání informací a komunikace v organizaci ukazuje, jaká je v organizaci kultura, zda a jak jsou pracovníci ve vzájemném kontaktu a jak mezi sebou jednájí. Pracovníci si dle rozhovorů předávají informace na pravidelných poradách, které probíhají na všech úrovních organizace jednou za dva týdny. Porady jsou ve dvou službách dlouhé 1,5 – 2 hodiny, v pobytové službě trvají i 5 - 6 hodin a porady vedení mají okolo 3 - 4 hodin. Zápisy z porad jsou rozesílány členům týmu a jsou dostupné všem členům týmu.

Je zřejmé, že předávání informací je důležitou součástí práce všech služeb. Někteří pracovníci ve středním managementu, tedy hlavně u největší pobytové služby, tráví více času na společných poradách než ostatní.

R5: *„Tak my máme momentálně teda ty porady vedení služby. A pak mají koordinátorky ještě porady spolu a s vedoucí a no, pak teda mají koordinátorky, každá s těmi svými dvěma týmy asistentů zvlášť.“*

V jedné službě si pracovníci zřídili tzv. intervize, kde je pravidelný prostor věnován vybranému případu v rámci společné diskuze týmu a domluvě na společném postupu.

R2: *„Sdílení informací o klientech, tak to máme určitě prostor na poradách a máme právě intervize jednou za měsíc na poradě, kde právě jsme to už zaktualizovali tak, aby se tam řešilo to opravdu jakoby aktuální téma, jakýho klienta zrovna potřebujeme probírat.“*

Pracovníci také získávají pravidelnou zpětnou vazbu k hodnocení své práce s nadřízeným na pravidelných setkáních, které probíhají jednou až dvakrát ročně. Zpětnou vazbu získávají i průběžně během roku na konzultacích či poradách.

R2: *„...jako asistent dostávám zpětnou vazbu na svoji práci, jednou za rok na hodnocení s nadřízenou a zároveň na těch individuálních konzultacích v podstatě. Nebo jakoby vím, že kdybych měla dostat zpětnou vazbu, že třeba kdyby bylo potřeba něco jinak, líp, tak že se to dozvím.“*

Informace o způsobu poskytování zpětné vazby pracovníkům se v rozhovorech liší. Někteří pracovníci uvádějí, že zpětnou vazbu dostávají hned, jiní uvádějí, že zpětnou vazbu dostanou pozdě, nebo jim chybí. To zřejmě odráží i různé přístupy vedoucích pracovníků ke komunikaci s podřízenými.

R5: *„Možná by pro mě mohla být, lepší by bylo, kdyby byla hned, když ke mně má nadřízená nějakou připomínku, nebo něco chce ještě ujasnit, tak by pro mě bylo lepší, kdyby to bylo dřív než za měsíc až dva, protože já pak úplně moc nevím tu situaci.“*

V jedné ze služeb používají bodový systém k měsíčnímu ohodnocení, kam vedoucí vyplňuje body k jednotlivým hodnoceným činnostem, body v součtu rozhodnou o výši finančního ohodnocení v daném měsíci.

R1: „Dostáváme každý měsíc výplatní pásku a tam je taková kolonka, kde by mohlo být napsané toho dost. Je to celkem složité, je tam 7, 8 kolonek, jestli chodíme včas do práce, jak vedeme klienty a tak. Je tam 0 – 3, nebo 0 – 5 bodů, každá kolonka má svou trestní sazbu a potom se to projeví na výplatě. Jako velice emotivně to prožíváme ... kolonka, kde má být to slovní hodnocení, proč máme ty body takové a takové to, ta by mohla být více vyplněná, protože jsem tam opravdu někdy nevěděla, proč to je ztržené a bylo mi blbě se jít zeptat.“

Právě v této službě uvedla respondentka, že potřebné informace pro svou práci si může od vedoucí zjistit, ale většinou je hledá jinde. Také sdělila, že s otevřeností není dobré „to přehánět“.

R1: „Co potřebuju ke své práci, si nezjišťuju od vedoucí.“

Tuto situaci vysvětluje odtržeností vedení služby od práce s klienty.

R1: „Od vedení je každá pomoc těžká, odborné problémy se těžko vysvětlují někomu, kdo tu nepracuje, vedení tak neví, co má dělat, co by pomohlo.“

Také v několika rozhovorech se shodně objevilo, že na úrovni vedení organizace není komunikace úplně otevřená. Přesto je na organizaci celkově nahlíženo pozitivně.

R2: „...ne na všech úrovních může být ta komunikace jakoby úplně otevřená...nevnímám tuhle organizaci jako nejednotnou, jako rozpadlou, jako vnímám ji jako velmi pozitivní a obzvlášť teďka.“

Jako pozitivní jsou uváděny nedávné změny v personálním obsazení vedení, nový přístup k předávání zkušeností mezi službami a plánované nastavení společného online programu k zaznamenávání péče a předávání informací.

9.4.5 Atmosféra na pracovišti

Ve sdělení respondentů k atmosféře na pracovišti se objevovala velmi rozmanitá tvrzení. Často bylo ovzduší popisováno jako přátelské a podpůrné.

R4: „Je tu přátelská atmosféra, ty lidi se snažej...někdy to zaskřípe, ale myslím, že těm lidem o to jde, a chtěla bych, aby to tak bylo. Chceme, aby to bylo fajn.“

R6: *„Jsme teď obnovený tým s novými lidmi, jsou moc fajn, jsou sympatický, nejde popsat ta nálada, ale myslím, že v pohodě. Necítím žádný napětí.“*

Atmosféra v jiném týmu byla popisována jako strach otevřeně komunikovat a nevoli ke komunikaci.

R5: *„Tak no, a pak já to vnímám teda u sebe hodně jako, že, že teď se bojím něco říct...pak vím, že jako se to odrazí na několika dalších třeba dnech až týdnech vzájemné komunikace i v jiných oblastech, no. A že zas nebudu moct vůbec jako komunikovat a probírat, že budu cítit takovou jako, no, jako nevoli nějak se mnou mluvit.“*

Podobně je i rozdílný názor na to, zda v organizaci pracovníci „táhnou za jeden provaz“, což je u některých pracovníků popisováno s jistotou, že „ano“, nebo naopak s pochybnostmi, že „ne všude“.

Atmosféra na pracovišti se nedá jednoznačně vyjádřit, protože je organizace členěná do několika služeb a týmů, které jsou tvořené a hlavně vedené různými individualitami, které mají rozdílný přístup k některým pracovním oblastem a ke komunikaci v týmu. Určité pracovní postupy a způsob komunikace jsou v kompetencích jednotlivých vedoucích, což se odráží v jejich týmech a na různě členěné vnitřní kultuře.

9.4.6 Přístup k problémům a emocím

Přístup k problémům, jako například k chybám, včas neodevzdaným úkolům nebo emočně vypjatým situacím na pracovišti také ukazuje kulturu organizace. Jedná o určité postupy, ve kterých odráží to, jak se v organizaci „věci dělají“.

Výpovědi dotazovaných se shodují na jasném postupu, vůči pracovním nedostatkům. Pokud některý z pracovníků neplní své povinnosti, je svým nadřízeným upozorněn. Pokud se situace opakuje, může dojít ke snížení osobního ohodnocení.

R2: *„No, záleží, čeho se to týká, když se to týká přímo toho, co se děje na službě, tak upomene nadřízená nebo předpokládám, že je to tak, že prostě jednou upomene, podruhé upomene, a když se ty chyby kumulují, tak potom při probírání s vedoucí pravděpodobně navrhne snížený ohodnocení.“*

Přístup k neplnění úkolů byl často shodně popisován jako individuální záležitost, jež má ale konkrétní pravidla a často záleží na celkové práci jednotlivce a na domluvě se svým nadřízeným.

R3: „...něco nestíhám, tak potom dávám avízo dopředu, že prostě to nestihnu, a že to dodám pozdějc, a s tím konkrétním člověkem se domluvíme a nikdy se mi nestalo, že by to byl jako průšvih. Vždycky se domluvíme.“

R3: „Popravdě, když to prošvihne někdo, kdo prošvihává termíny pořád, tak prostě jsem přísná, ale, a potom se to odrazí v nižším osobním ohodnocení... Pokud je to někdo, kdo vím, že opravdu dělá, co může a prostě to jenom nestíhá, tak potom, i když ten termín posouvám na pětkrát, tak já to lidsky v podstatě chápu.“

Nejednotný přístup ke všem pracovníkům je v některých situacích a některými respondenty vnímaný jako neobjektivní a nespravedlivý.

R3: „...s obtížema a s problémama se tady pracuje dle osobního, dle osobní oblíbenosti, tak to prostě je. Nemusí se mi to líbit, nelíbí se mi to, ale nic s tím neudělám.“

Přístup k problémům není jednotný v celé organizaci, v jednom rozhovoru je popisovaný jako panika, hledání viníků a celkové negativní hodnocení situace.

R5: „Nastane panika... se snaží ty zainteresovaný lidé jako hlavně to hodit na někoho jinýho a hlavně, ať to není na mě. Hlavně teďka mám pocit, že tady propukají nějak jako paniky. Takové jako a hroutí se to, nadávky, všechno špatně, nic nefunguje.“

Jiní dotazovaní mluvili o nakládání s problémy jako o situacích, kdy se situace řeší konstruktivně a bez přehnaných emocí, což očividně souvisí s rozdílnou atmosférou a přístupy různých nadřízených, o kterých tu už bylo psáno.

R6: „Není to žádný drama, to se tak často nestává...asi to neznám, ale může se stát. Snažíme se o tu nápravu, ale třeba nekřičí nikdo nebo nevynadá. Prostě se to musí napravit.“

Co se týká zkušeností s emočně vypjatými situacemi kolegů, shodují se často dotazovaní v podporujícím přístupu, že tým funguje jako velká podpora pro svého člena.

R5: „*Ten člověk byl výborně tím týmem podržen, i svojí nadřízenou. Je to vždycky pak o tom základním týmu asi, a tohle byla úplně nádherná situace, kdy ti lidi krásně toho člověka podrželi.*“

R1: „*Určitě jsem zažila mockrát, kdy se mi někdo snažil pomoci, to děláme pořád. Když vidíte, že něco nehraje, věnujeme tomu teda tak 2 minuty.*“

R6: „*Určitě by se ostatní ho snažili uklidnit, podpořit.*“

Organizace má základní pravidla vymezující postup při nedodržování pracovních úkolů, vedoucími je také přihlíženo k celkové práci jednotlivce. Podle respondentů někdy hraje roli i jeho oblíbenost ze strany vedení. Dle výzkumu od pracovníků vyšších pozic očekává vedení větší zodpovědnost a snižuje se i jejich kontrola. V různých týmech se odlišně pracuje s chybami a problémy. Někde se pracovníci setkávají s konstruktivním přístupem a rychlou nápravou, jinde s panikou a zaobíráním se nápravou a potrestáním. Dle rozhovorů se v emotivně vypjatých situacích pracovníci umí spojit a být si oporou.

9.4.7 Vzdělávání a rozvoj

Přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků poukazuje, zda jde o kulturu „učící se organizace“ nebo také „resilientní kulturu“, které jsou autory citovanými v teoretické části této práce označovány jako žádoucí.

Noví pracovníci procházejí školením zaměřeným na přístupy v organizaci a na práci s klienty. Probíhají také konzultace s nadřízeným. Jako silný prvek je zmiňovaná podpora a učení od ostatních kolegů v rámci společných služeb a na poradách.

R2: „*...měli jsme úvodní školení, takový jakoby obecný, řekla bych, názorový školení. Potom další školení jakoby sociální školení a takže myslím, že v tomhle jsem byla, jakoby v takových těch obecných informacích, jsem byla zaškolená.*“

R6: „*Jsou příslužby a konzultace s nadřízeným, to jo a kurzy na začátku to taky je. Určitě jsem měla dost informací, měla jsem pomoc od nadřízené.*“

Ke vzdělávání je podle výzkumu přistupováno dle potřeb pracovníků a aktuální finanční situace organizace. V pravidelném hodnocení pracovníci pojmenovávají své vzdělávací potřeby a jejich nadřazení je zaznamenávají a doplňují o další aktuální potřeby. Pokud organizace pracuje s menším rozpočtem, je zaměstnancům hrazeno vzdělávání potřebné k naplnění zákonných povinností (tedy 24 hodin vzdělávání ročně, z toho je 8 hodin realizováno jako interní vzdělávací setkání) a objednávají se hromadná výhodnější školení. V těchto případech se přihlíží k potřebám zaměstnanců, ale nelze naplnit všechna individuální témata od pracovníků. Organizace se snaží s touto situací pracovat a aktivně se zapojuje do operačních projektů, které proplácí vzdělávání pro pracovníky. Poté je přístup ke vzdělávání otevřen všem v nadstandardním rozsahu a dle individuálních potřeb. Projekty dle respondentů přinesly do organizace dva poměrně extrémní přístupy ke vzdělávání v různých obdobích. V době čerpání projektových financí jsou pracovníci školeni nad rámec svých potřeb, objednávají se i nákladnější kurzy a pořádají se zahraniční stáže. Období mezi projekty je typické útlumem vzdělávacích aktivit, šetřením a objednáváním skupinových a levnějších kurzů, které naplní zákonné povinnosti. Díky projektovým financím na vzdělávání prošlo několik pracovníků také volitelným kurzem k tématu supervize.

9.4.8 Souhrn poznatků o organizační kultuře

Kultura organizace je podle výzkumu jednotná v hlavních otázkách směřování organizace a přístupu ke klientům. Z důvodu velikosti organizace a vytvořením dalších celků – týmů, které vedou různí pracovníci, se kultura organizace dále štěpí na různé subkultury, které jsou více či méně otevřené společnému rozhodování, konstruktivnímu nakládání s obtížnými situacemi a nesplněnými povinnostmi. Týmy se liší svou atmosférou, v některých probíhá otevřená komunikace, jinde vládou spíše určité obavy a nejistota. Organizace má dle respondentů aktivní přístup k možnostem vzdělávání pracovníků, snaží se o získávání dalších finančních prostředků na vzdělávání. Dle rozhovorů ji v těchto snahách brzdí nepředvídatelné dotační financování, v existenčně vypjatých obdobích není vzdělávání pracovníků prioritou. Tento přístup se silně promítá i do nastavení supervize v organizaci, kterému se věnuje další kapitola.

9.5 Dosavadní zkušenosti se supervizí

Účastníci výzkumu měli různé zkušenosti se supervizí, někteří měli zkušenosti se skupinovou či týmovou supervizí z předchozích zaměstnání či praxí, jiní se setkali se supervizí až v této organizaci. Dle dotazovaných tato organizace využívala supervizi jako jedna z prvních, přesto si zde nezískala supervize stálou pozici. V obdobích mezi projekty, ze kterých byly supervize financovány, byly supervize poskytovány jen na vyžádání, nebo neprobíhaly vůbec. Supervize byla v této organizaci nastavena podle finanční situace organizace. To se podle dotazovaných odráželo na kvalitě práce a fungování pracovníků.

R5: *„Pak bylo několik let, kdy nebyly supervize vůbec. To byly špatné roky. Podle mě byla vyšší fluktuace... Byli jsme víc podráždění. A myslím, že se, že já bych řekla, že se nám z práce ztrácela taková ta profesionalita“*

Supervize tedy probíhaly v různých obdobích podle různých modelů, často definovaných ve zmíněných projektech, ze kterých byla supervize hrazena. Nyní se na toto období podíváme blíže. Označeny jsou podle toho, jak je respondenti sami označovali. V jednom případě jde o označení podle metody, jako „Období s bálintovskou supervizí“, dále proběhlo „Období velkého projektu“, který trval tři roky a „Období posledního projektu“ s ohledem na dobu vzniku této práce, a který trval rok a tři měsíce.

9.5.1 Období s bálintovskou supervizí

Zhruba před osmi lety dle dotazovaných probíhaly případové supervize dle bálintovské struktury pro pracovníky v přímém kontaktu s klienty.

R5 *„Byli jsme tam pouze asistenti, to vím, že tam byl rozdíl, že tam tenkrát nebylo žádný náš nadřízený“*

Dotazovaní si nevzpomínali, jak se v té době pracovalo se zadáním a s výstupy ze supervize, nebyl nalezen kontrakt ani zápisy z této doby. Tým měl supervizi bez nadřízeného, který ale věděl, jaké téma bude tým na supervizi řešit.

R5 *„My jsme si ho předem řekli na poradě, jaké téma bude.“*

Tato praxe se v organizaci uchytila i v dalších supervizních obdobích.

9.5.2 Období velkého projektu

V tomto období byla organizace zapojena do rozsáhlého operačního projektu, který trval zhruba tři roky a pokrýval širokou škálu rozvojových aktivit pro pracovníky. V této době v organizaci probíhaly týmové supervize, na kterých byl již většinou přítomný nadřízený. S účastníky se uzavíral kontrakt. Konkrétní zadání tématu pak probíhalo na začátku supervize. Supervize byla tříhodinová a probíhala zhruba jednou za dva až tři měsíce. Nastavení supervize dle respondentů neodpovídalo jejich potřebám a v průběhu bylo zaměření supervize rozšířeno.

R1: *„Tyhle byly pravidelné, ale nebylo jich moc. Určitě jsme uzavírali nějaký kontrakt, když byly změny, tak se předělával. Občas se něco domluveného změnilo. Tyhle se nejdřív týkaly jen týmu, ne klientů. A pak byla změna i v té smlouvě a věnovali jsme se i klientům.“*

Tyto supervize probíhaly se dvěma supervizory, kteří pracují dle systemického přístupu. Jedna z dotazovaných uvedla, že proběhlo jedno sezení, na kterém byla i ředitelka organizace, když bylo potřeba řešit potíže v týmu a s vedením organizace. Tato respondentka ocenila korektní vedení supervize.

R1: *“Nepamatuji si nic, že bysme tam tehdy něco úspěšně vyřešili, ale pamatuji si velmi dobrý pocit z toho, že to bylo vedené velmi korektně, i když se věnovalo potížím v týmu a tam ty problémy byly a byla u toho i paní ředitelka, tak to bylo vedeno korektně, možná to bylo chvíli trochu drsnější, ale já jsem z toho neměla špatný pocit, takže oba ti supervizoři udrželi tu linii a nenechali dojít k nějakému excesu.“*

Mnozí dotazovaní, kteří se těchto supervizí účastnili, je hodnotili kladně, hlavně pro možnost výběru zaměření a tématu v rámci jednoho sezení, také oceňovali jistotu supervizorů.

R5: *„To bylo úžasný, to bylo nejlepší období. Vždycky na začátku té supervize jsme si řekli, jestli budeme pracovat s nějakým případovým tématem ke klientovi, ale bylo možno vzít i, vzít to týmově, jako nějaké neshody v týmu.“*

R1: „Oba měli velmi pevný postoj a to jsme hodně potřebovali.“

Dotazovaní popisovali práci v supervizi jako „postupné hledání“ a práci supervizora jako „jemné navádění“. Zjišťovali, jaká je jejich role v procesu pomoci, kam až mohou zasahovat a co už není jejich zodpovědnost. Mnozí reflektovali jako výhodu i zaměření na vztahy či konflikty mezi pracovníky.

R5: „Mně pak přišlo hodně dobrý, když jsem jako nadřízená nemusela řešit konflikty mezi pracovníky.“

Zároveň se ale tato možnost v jiných týmech ukázala jako problematická při konfliktu pracovníků se svou nadřízenou. Situace byla vedením organizace vyřešená tak, že se omezila možnost řešit v supervizi konflikty mezi pracovníky, hlavně mezi nadřízenými a podřízenými. Dále se supervize zaměřovaly převážně na klientskou práci. To se ukázalo jako problematické ze strany supervizorů, kteří dle jedné respondentky nechtěli po skončení projektu dále spolupracovat.

Respondenti uvedli, že na týmových supervizích se supervizor domlouval s účastníky supervize, co bude obsahem zápisu. Zápis pak zasílal vedení, ale supervizanti písemné výstupy nedostávali.

V té době probíhaly na úrovni vedení jedné služby týmové supervize, které jedna dotazovaná označila za problematické kvůli přátelskému vztahu supervizorky s vedoucím týmu. Dle popisu šlo o supervizi organizace, kterou dotazovaná připodobnila poradě a kde postrádala podpůrnou funkci a řídicí funkci přebíral vedoucí služby.

R5: „Ona na těch supervizích nevystupovala v roli supervizora, to normálně byla supervize tehdejšího vedoucího.“

V jednom specifickém programu probíhaly supervize týmu samostatně s jiným supervizorem, kam byla v určitých intervalech zvaná zadavatelka, která popsala, že byla vždy postavená do opoziční role.

R4: „Jednou za čas, jak bylo nastavený, jsem tam chodila a vždycky jsem byla jako na pranýři, ten supervizor byl evidentně na jejich straně a všichni byli proti mně a to byla velmi negativní moje zkušenost se supervizí. To by se stát nemělo. Ta forma supervize byla hodně terapeutická, to myslím, nepřísluší do těch sociálních služeb.“

Tyto zkušenosti vedly k omezení supervizí a zmíněným kontrolním opatřením, kdy se sjednávala témata předem na poradách, vedoucí měli kontrolu nad zadáním a měli být také na všech supervizích přítomni. Také to vedlo k zavedení pouze případových a individuálních supervizí. Výsledkem bylo tedy omezení týmových supervizí. Příčinou byly obavy z ventilací emocí pracovníků v týmu mezi sebou a na vedení.

R4: *„Supervize musí být pro tu organizaci prospěšná. A ne obráceně, takže prospěšná, a to lze, pokud o těch problémech ví vedoucí pracovník, pokud o nich neví a je to jenom nějaký stěžování si, tak to než k podpoře vede k rozkladu organizace. Takže já jsem přesvědčená, že témata musí znát vedoucí, musí vědět, na čem se pracuje, a maj podpořit rozvoj tý organizace.“*

Pro některé dotazované pracující na vyšších pozicích v organizaci je supervize týmu synonymem ohrožení.

V tomto projektu byly také individuální supervize na vyžádání, či na doporučení nadřízeného, například v případě konfliktu mezi dvěma pracovníky na stejné úrovni se osvědčila individuální supervize, která měla pozitivní efekt v tom, že pak mohli tito pracovníci spolupracovat dál v jednom týmu a nepřenášet neshody na klienty.

R5: *„Ony se neměly pak sice úplně rády, to nejde, ale uměly spolupracovat, aniž by do toho zatahovaly klienty, tak to bylo taky dobrý.“*

Dle výpovědí došlo po skončení tohoto projektu opět k útlumu využívání supervizí. V každém týmu asistentů proběhla jedna případová supervize na vyžádání ročně. Podle respondentů v tomto období získala organizace minimální finance na nutný provoz.

9.5.3 Poslední projekt

Tento projekt probíhal v nedávné době, šlo tedy o poslední projekt na podporu vzdělávání pracovníků z pohledu doby vzniku této diplomové práce. Bylo tedy snazší získat informace o průběhu a nastavení supervize, respondenti si supervize dobře vybavovali, dochovala se také dokumentace. Na výběru supervizorů se podílela ředitelka organizace, podle toho, s kým ze supervizorů měla dobré zkušenosti a kdo organizaci zná, kdo přijal požadovaný způsob práce a kdo byl otevřený ke spolupráci v rámci projektu.

Supervizní výcvik nebyl hlavním kritériem jejich výběru, pro mnohé dotazované byl výcvik supervizorů nejasností.

R3: *„No, nevím, ale tím, že jsou všichni jako poměrně známý jména, tak jsem po tom jako vůbec nešla, konkrétní výcvik nevím. Vím, co má za výcvik v terapii, ale to s tím nesouvisí, ale supervizi, nevím, jak, já ani nevím popravdě řečeno, jaký jsou typy supervizních výcviků.“*

Podle výpovědi pisatelky projektu, která v té době byla externí pracovnící organizace, neměla dostatečné informace o počtech týmů v organizaci, a proto se později hledala různá náhradní řešení situace a bylo nutné se potýkat se změnami v nastavování supervize v průběhu projektu.

R3: *„Dohodli jsme se, že týmové budou jednou za dva měsíce, a pak, že každé individuální pracovník, že by za tu dobu projektu měl alespoň dvě schůzky, individuální supervize. Oni mi řekli, že teda jsou dva týmy z bydlení, ale ve skutečnosti jsou čtyři... a místo čtyřech týmů, který jsem napsala do projektu, jsme jich najednou měli sedm, takže tím těch supervizí bylo teda míň ve finále pro každé tým... a že to budou případový supervize a ne týmový.“*

Spolupráce nebyla písemně kontraktovaná. Šlo o ústní dohodu supervizora a ředitelky organizace, s přáním, aby byly supervize orientované na případy a nezaměřovaly se na nespokojenost mezi kolegy v týmu a s nadřízeným. Supervizní dohoda tedy neměla písemnou podobu a podíleli se na ní zadavatel a supervizor. Témata na jednotlivá sezení byla předem dojednávána na poradách pracovníků. Dále uvádím konkrétní nastavení probíhajících supervizí v tomto období.

9.5.3.1 Metodické konzultace případů

V plánu byly případové supervize jednou za dva měsíce, ale poté probíhaly méně často. Tyto případové supervize byly plánované pro týmy asistentů s jejich nadřízeným. Co se týká domlouvání supervize, týmy si rozebíraly termíny zaslané supervizorem, na každý tým tak vyšlo sezení zhruba jednou za deset týdnů v délce dvou hodin. K případu se scházeli jen konkrétní pracovníci, kteří s klientem pracovali, tedy jen část týmu. V rámci

těchto supervizí, vždy na závěr, vyjednal supervizor obsah zápisu se supervizanty, který pak zasílal jak účastníkům, tak i vedení.

I když se těmto sezením v organizaci říkalo supervize, dle popisu šlo o metodické konzultace, proto je tak budu i nadále nazývat. Tyto konzultace vedl absolvent výcviku v KBT a odborník na práci s klienty s problémovým chováním. Tato sezení hodnotí účastníci rozporuplně, dotazovaní oceňovali, že konzultant znal cílovou skupinu klientů, vedl společné diskuze pracovníků a z pozice odborníka odpovídal na jejich otázky a navrhoval způsoby řešení. Dotazovaní ocenili možnost poradit se s externistou.

R6: *„Docela dobrý, on byl zvenku, jako nezaujatý pohled je dobrý, objektivní, my už vlastně se v tom plácáme, vždycky z toho vzešly nějaký výstupy, jak se v situaci zachovat a tak.“*

Protože se těchto konzultací účastnili jen pracovníci, kteří jsou v pravidelném kontaktu s daným klientem, nescházel se celý tým a nebylo umožněno učení dalším kolegům z týmu, což nevyhovovalo jedné z dotazovaných.

R2: *„Já vnímám supervizi jako nějaký průběžný jako provázení a dozvídání se. Já si myslím, že ta supervize k něčemu má být i těm lidem, který vůbec netuší, o kom se mluví. Podle toho se podle mě pozná dobrá supervize, že to všem něco přinese.“*

Z počátku tyto konzultace probíhaly i za účasti klienta, dotazovaným to přinášelo obtíže v komunikaci před klienty a při jejich další práci s klienty.

R5: *„Museli jsme před tím klientem mluvit hodně kulantně, aby se neurazil. Aby se ho to nějak nedotklo, a stejně se někteří urazili. Protože jako co ty tady máš před cizím chlapem co vytahovat, že já něco. Dotýkalo se to některých klientů, a někteří tomu teda vůbec nerozuměli.“*

Po dalším dojednávání probíhala tato sezení jen mezi pracovníky bez klientů. V určitou dobu probíhala sezení v prostorách restaurace, později se již ustálila v jednacích prostorách organizace.

Také v těchto supervizích byl přítomný nadřízený, nebo pracovníci z vedení služby. Jedna z dotazovaných popsala, že to ovlivňovalo výběr témat.

R1: *„Na těchhle supervizích byla přítomná sociální pracovnice nebo metodička, nebyl tam jen ten asistent, ale někdo o úroveň výš, to bylo sice náročnější, ale jako...v tom byl jako ten rozdíl. Problém byl ten, že máte jasně dané, že tam budou přítomní další lidé a to*

už to ovlivní, ta přítomnost metodika nebo vedoucího ovlivňuje tu volbu témat, to je fakt. Takhle byly nastavená pravidla, tak to bylo. Když se lidi hlásí na supervizi, kam mohou přinést, co chtějí, tak se pak nerozpakují se přihlásit.“

Přínos pro práci s klienty byl hodnocen kladně, díky konkrétním a jasným informacím a doporučením, která pomáhala s rozhodováním v týmech.

R1: *„...ale byla výhoda, že to nebylo na mě, že bych řekla, že musíme udělat to a to, to bylo pro mě výhodné, že to řekl ten supervizor, pak to přijme ten vedoucí líp od něj, to je pochopitelné a ne že by se na to nedalo přijít, nic objeveného to nebylo. Ale proto je prostě ten externí pracovník prostě dobrý.“*

Mnozí dotazovaní vnímali přístup odlišně v porovnání s dřívějšími zkušenostmi se supervizí.

R5: *„Tady už opravdu on do toho vstupoval, a hodně nám říkal, jak co máme dělat, nebylo to takové to jemné navádění, co bylo předtím. Výstupy šly od něj hodně. Hodně bych řekla, že nás jako řídil nějak, navrhoval, co by se mělo dělat přímo.“*

Dotazovaní také vnímali, že tyto konzultace postrádají vyváženou podpůrnou, vzdělávací a řídicí funkci, jak je popsáno také v teoretické části této práce.

R5: *„Nelíbila se mi ta možnost, teda nemožnost pracovat s emocema, on to držel strašně, že to byly jenom nějaké metodické způsoby práce.“*

Jedna dotazovaná popsala, jak způsob práce konzultanta ovlivnil přístup k dalším zakázkám a nápadům a nevedl k dlouhodobé spolupráci.

R2: *„Bylo to příliš zaměřený na problém, někdy to samotné pojmenování problému může být ta úspěšná supervize. A když je to tak, že máme mít předem jakoby nutně pojmenovaný problém, s kterým tam přicházíme, tak potom se nabízí hledat řešení toho problému...mně zkrátka přišlo, že je to o tom, o odpovědích a hledání řešení na ten problém, takže to velmi vycházelo ze zkušeností pana...ty jeho zkušenosti se dozvíme po jedny až dvou supervizích. Tudiž potom mi přijde, že to má jakoby takový jako zavřený dveře pro nějakou jakoby dlouhodobější spolupráci v tom, že třeba u supervize, u klasický supervize, bych řekla, že nikdy nemůže být nedostatek témat.“*

Vedoucí projektu sdělila, že na tento postup v průběhu spolupráce začal upozorňovat i sám konzultant - až bude tým znát jeho postupy, spolupráce bude vyčerpaná, což se také

potvrdilo. Ale protože projekt stále běžel, také v něm zůstal. Nakonec byla prodloužena spolupráce i po projektu, i když je dle mnohých respondentů vyčerpaná.

9.5.3.2 Týmové supervize

Týmové supervize, zaměřené na spolupráci v týmu, byly do projektu zapojené dodatečně a proběhly dvakrát v průběhu jednoho roku. Jedno sezení trvalo tři hodiny. Některé týmy celý čas nevyužily. Výstupy zaslala supervizorka vedoucí projektu. Tyto supervize dotazovaní hodnotili různě. Z rozhovorů vychází, že pracovníci a supervizorka nemohli navázat důvěrný vztah a bylo obtížné využít tříhodinové sezení jednou za rok. Supervizorka pak zaslala zápis vedení, na jehož tvorbě se supevrizanti nepodíleli.

R1: *„Spíš jsme řešili organizaci práce, vztahy v týmu, klienty jen okrajově. Tohle na mě neudělalo žádný hluboký dojem, nemusí být pokrok, stačí vývoj, ne, nevím, já jsem nic pro sebe nezaregistrovala.“*

Další účastnice supervize sdělila, že jim supervizorka nabídla možnost řešit případy i týmové záležitosti. Průběh dále popsala jako výběr témat a diskuzi nad jednotlivými tématy. Dle jedné dotazované se supervizorka v průběhu sezení zaměřila na jinou zakázku, aniž by se na tom s týmem domluvila.

R2: *„Tam jsme jakoby řešili, jak mají proudit informace a tak mezi náma ... a pak se to jakoby odebralo jinam...protože jakoby to bylo asi pro tu supervizorku uchopitelnější. Pro nás ostatní to bylo zas blbý, že se neprobralo to, co jsme chtěli...“*

Jedna z dotazovaných popsala, že se supervizorka dvakrát postavila vůči vedoucí týmu do opozice, což tato vedoucí vnímala jako zbytečné.

R3: *„Tam spíš jako jsem měla pocit, že supervizorka se úplně nepotkala jako s nějak s atmosférou...zrovna já jsem jako vedoucí, ale říkaly mi to i holky, že ona měla takovej ten nástup rovnou jako, že jsem supervizorka, a ty vedoucí kuš. A jako rovnou nastoupila s takovým tím jako ochráncem těch asistentů, což jako není špatně, ale jako nebylo to potřeba.“*

Pracovníci tuto supervizi zhodnotili na poradě, tato konkrétní spolupráce je neoslovila, po skončení projektu spolupráce skončila a týmové supervize v organizaci do doby vzniku této práce neprobíhají.

9.5.3.3 Individuální supervize

Třetí supervizor byl sjednaný na individuální supervize. Každý pracovník měl v rámci projektu využít dvě individuální supervize v roce v délce jedné hodiny. Supervizor dvakrát ročně zaslal oblasti témat pro potřeby projektu.

Někteří dotazovaní to oceňovali, jiní méně, někdy měli pracovníci problém s přípravou témat na dané dvě sezení.

R6: „Člověk má něco, co je pro něj problém, co chce řešit, je v té práci hodně takových věcí, ale je možný, že není co řešit a jindy se to nahromadí a někdy šla kolegyně a nic neměla a pak jsme si tam povídali a pak to vždycky byl příjemnej rozhovor. Žádněj výstup o tom nebyl, nebo o tom nevim.“

Individuální supervize mohly být zaměřené různorodě, s přístupem supervizora u případových témat nebyla respondentka spokojená a vyjádřila nejistotu z přínosu sezení.

R1: „Já chtěla něco řešit s klientem. Tam to naráželo, že pokud ten člověk nemá představu o těch klientech, tak do toho nepřinese nic nového, bylo to příjemné, ale jestli to bylo přínosné, to nevim.“

Dotazovaní hodnotili tyto supervize jako příjemné, ale méně přínosné. Někdo využil obou v projektu nabízených hodin individuálních supervizí, pro některé pracovníky to bylo naopak obtížné, pak se stávalo, že na supervizi chodili bez připravených témat a sezení využili například k řešení své osobní situace.

9.5.3.4 Podpora vedení organizace

Vedení organizace prošlo několika supervizemi organizace. Pracovníci řešili otázky spojené s organizační strukturou, pozicemi, způsobem vedení, náplněmi pracovníků apod. Tyto supervize proběhly na vyžádání čtyřikrát za rok.

Vedoucí pracovníci docházeli také na individuální koučování.

R4: „Ty individuální koučinky a to se potvrdilo, že je dobrý, pracovníci si rozebrali ty termíny a já mam z toho výstupy.“

Koučování si někteří dotazovaní chválili, pokud ale neměli jasnou zakázku, šlo o povídání, které nemělo přínos pro jejich práci, jak někteří přiznali.

9.5.3.5 Vzdělávací kurz o supervizi

Jedna z dotazovaných byla na kurzu o supervizi, hodnotila ho jako velmi přínosný. Dozvěděla se o přínosech supervize, co by měla obsahovat a k čemu směřovat, nebo jak závisí na výběru a zkušenostech supervizora.

R6: „Já byla na tom kurzu, to se mi hodilo, proč ne, a bylo to zajímavý. Záleží, koho si ta organizace taky pozve. Jakou má kvalifikaci a může to dělat. Bylo zajímavé vidět ty zkušenosti. Byl to volitelný kurz na den. Vyzkoušeli jsme si tam i supervizi na jednom tématu.“

9.5.4 Současná organizace supervize

Supervize byly po skončení projektu pozastavené. Opět se poté zorganizovaly jen metodické konzultace, byly vypsány nepravidelné termíny, kam se přihlásily jednotlivé týmy dle potřeby. Pokud by se ve vedení ukázala potřeba řešit organizační témata, je možné domluvit supervizi organizace.

Organizace supervize v dalším období bude záležet na doporučeních vycházejících z této diplomové práce a na vzájemné dohodě. Jak si dotazovaní představují adekvátní podporu a jaké mají v tomto ohledu potřeby, popisují v další kapitole.

9.6 Potřeby organizace a pracovníků

Součástí rozhovorů byly otázky, které se týkaly názoru dotazovaných na potřeby jedinců a organizace. Dotazovaní nahlíží na dnešní potřeby organizace jako na upřednostňování kvality před kvantitou, snahu o zachování služeb a týmů a udržení finančních prostředků.

R5: „...neexpandovat tolik, ale to jsme se bavily nedávno i s vedoucí, že možná, pokud neumíme personálně růst, tak nemůžeme pořád chtít víc klientů, víc bytů...“

Sdělené potřeby dotazovaných se týkaly lepšího uzpůsobení pracovní pozice, ať už v rámci využití „práce z domova“, která není v organizaci zvykem, tak v rozdělení některých povinností, rozdělení sdružených pozic na více pracovníků či navýšení úvazku pro pracovníky ve středním vedení.

R3: „Potřebovali bysme změnit tu strukturu...potřebovali bysme to rozdělit na dvě koordinátorky, když bysme jim předali tu metodickou práci, tak k těm individuálním plánům, to bylo, že by prostě měli na starosti tohle a zvýšit úvazek sociální pracovnice.“

Někteří dotazovaní mluvili o potřebě otevřené komunikace a ocenění, vyjadřovali zájem otevřeněji mluvit o pracovních záležitostech a získávat pravidelnou zpětnou vazbu a ocenění.

R2: „Ty potřeby jsou určitě to, abych mohla jakoby otevřeně mluvit...asi je pro mě právě důležitý to, že jsou jakoby přijímány ty moje názory, pokud jsou vhodné. Potom je pro mě určitě důležitý nějaký jakoby ocenění té práce, ale to mám, to je jakoby podle mě naplněný.“

Dotazovaní z vedení mluvili o velké fluktuaci asistentů, o náročnosti práce podřízených a nevýhodách spojených s jejich prací.

R4: „...pracovní doba je tu nevýhodná, jsou sami s lidmi, žádný ventil a velká zodpovědnost.“

9.6.1 Potřeby v supervizi

V supervizi mají dotazovaní potřebu uznání a ujištění, že nejsou v problematice sami, chtějí sdílet praxi s někým nezaujatým, mít příležitost sdílet své zkušenosti s novými spolupracovníky, vyventilovat své pocity, případně dostat radu.

R3: „Úlevu, úlevu prostě od toho, ať už od nějakýho strachu nebo zábrany nebo nejistoty, nesnází. Pomoc prostě, pomoc a úlevu, i kdyby jenom v tom, že tě ten supervizor

uklidní a řekne: Děláte to všechno výborně, všichni mají tyhle problémy. Vůbec si z toho nic nedělejte, i kdyby jenom tohle.“

R6: „Že se můžu vypovídat, asi snad, vyslechne mě někdo, někdo nezaujatej, rady i když nemaj některý problémy řešení, je to problematický a snad i někdy ta rada, o tom by měla být ta případová a týmová, že se vyčistí ta atmosféra a vyříkají si to tam na tý supervizi.“

Jedna z dotazovaných mluvila o potřebě snížení psychického tlaku, o rozvoji, zájmu o společné sdílení emocí a obtíží v týmu.

R2: „Vypovídání se od nějakýho jakoby psychickýho tlaku, pokud ho zrovna ten asistent má. Poznávání se toho týmu vzájemně jako, protože každý má emoce jiný, vadí mu něco jinýho. Myslím, že musí být hodně individuální, co komu, jako co je pro koho třeba náročný řešit s určitým klientem a i to jako ten rozvoj těch lidí.“

Mnozí dotazovaní zmínili přání, aby byla supervize v organizaci pojímaná jako samozřejmá a pravidelná součást podpory pracovníků, jako jedna z priorit, aby byla přístupná i v dobách finančně náročnějších a ne jako dosud.

R5: „Když jsme u tohohle tématu, tak si myslím, že tam by měl být fakt účet na ty supervize, ať se děje, co se děje, pokud nezanikáme, tak prostě supervize musí být, alespoň pro lidi v přímé péči.“

V některých rozhovorech s vedoucími pracovníky zazněla hlavní potřeba vysvětlit, čemu se v souvislosti se supervizí určitě vyhnout. S ohledem na zažitě zkušenosti mají někteří strach z týmových supervizí, které dávají více prostoru k vyjádření negativních emocí kolegů mezi sebou nebo vůči nadřízenému. Podle některých dotazovaných to zapříčinilo odchody pracovníků.

R4: „Já to nemám ráda, jak supervizor podpoří ty pracovníky a ten vedoucí se pranýřuje, a to tak dopadá většinou...Někdy nestojí za to do toho jít, když ty lidi fungujou, protože pak je skutečně rozložíte, vy nevíte jaká je jejich osobní historie, co všechno se tam odehrává, a když jsou ty lidi na nějaký vyspělosti a řeknou si, tohle do té práce tahat nebudu, tak ono je to někdy ve prospěch.“

Někteří dotazovaní z řad nadřízených pracovníků se zpětné vazby na svou práci neobávají, i tuto možnost vidí jako součást supervize a uvolnění tlaku podřízených.

R4: „...obávám se přehnaných obav z toho, že tam ti lidi si budou na někoho stěžovat, ať si stěžujou, ať si stěžujou. Já to beru i klidně na sebe, ať mě tam properou, ať si uleví, ať mi řeknou, a jestli budou mít nějaký konstruktivní nápad, super, ať mi ho řeknou. Jo, uvolní se to, bude, a bude to lepší potom ve vztahu ke klientům.“

9.6.1.1 Potřeby související s organizací supervize

Mnozí dotazovaní vyjádřili silný zájem o supervizi, vnímají ji jako základní podporu, která je posiluje při práci s klienty a v týmu.

R6: „Určitě chci supervizi. Individuální i týmovou, všechny mají svůj význam.“

R1: „Určitě, to je základní věc, bez toho to nejde.“

Někteří dotazovaní se pozastavovali, že supervize v organizaci neprobíhá kontinuálně. Stávalo, se že v některých službách tuto funkci přebíraly porady, které zabíraly více času, aby mohl každý sdílet své obtíže.

R2: „Protože předtím jsme žádné supervize neměli nebo já jsem tady nejdřív žádnou nezažila, a tím, jak jsem předtím byla zvyklá ji mít z jiných organizací, tak mě to hodně zarazilo, když jsem sem přišla a zjistila jsem, že tu vlastně nemáme supervize. Nemluvě o tom, že se to vlastně psalo v nějakém dokumentu, že jsme pod pravidelnou supervizi. My jsme to využívali jakoby na poradách, že tam jsme si povídali, řekli jsme si, co jsme chtěli, ale vlastně strašně moc času jsme furt potřebovali jako ještě mimo ty porady. Ty porady byly dost rozvolněný, že jako jsme se tam moc rozkecávali, ale řekla bych, že to pro nás bylo důležité.“

Jak už bylo uvedeno, pracovníci se dle dosavadní organizace supervize dostali na supervizi zhruba jednou za dva až šest měsíců a mezi projekty jednou za rok. Mnozí dotazovaní to popsali jako nedostatečnou podporu.

R1: „Za posledních asi 7 let jsem tu té supervize zažila opravdu málo.“

Někteří dotazovaní stáli o supervizi v nastavení, které znají z dřívějšího období. Šlo o pracovníky, kteří nemají zkušenost s kontinuální prací v supervizi.

R2: „*Já myslím, že kdyby byla pravidelně po půl roce, tak mi to přijde úplně v pořádku.*“

Ve službě, ve které v rámci svých porad dělají tzv. intervizi, postrádají člověka, který by závěry pomohl zachytit.

R2: „*My možná máme problém u konkrétního postupu se v tom velkým množství lidí dobrat k tomu konkrétnímu postupu. Že možná tím, jak to jakoby, že tam není ten supervizor.*“

Někteří dotazovaní stojí o pravidelnou supervizi, ale obávají se, aby pro ně byla prospěšná. Také mají zájem o spolupráci s někým novým, kdo by si získal důvěru vedení.

R3: „*...funkční týmová supervize, která je na pravidelný bázi, a aby pokaždý si z toho člověk něco odnesl, aby neměl pocit, že to je ztráta času, to jsem prostě nezažila, takže se toho asi předem bojím, jo, ale rozhodně bych se tomu asi nebránila. Líbila by se mi supervize od někoho, kdo není kamarád paní ředitelky. Na druhou stranu, pokud tomu člověku ona nebude důvěřovat, tak ta supervize nebude mít tady v té organizaci váhu, což je jako škoda.*“

Dotazovaní pracovníci se také obávají o čas kvůli své vytíženosti. O potřebě supervize někteří hodně mluvili, ale zároveň se obávali supervize, která by měla být každý měsíc.

R1 „*...pravidelnost má výhodu...ale méně než jednou za měsíc, no my nemáme zas ten čas, bude nám ten čas chybět, to by bylo moc často a zátěž pro ostatní. Nevím, jestli by se stačilo srovnat si to, spíš měsíc a půl, dva měsíce.*“

R2: „*Já jsem jakoby zvyklá na ty jakoby pravidelný supervize, to, že máme možnost jakoby o těch věcech mluvit a tak, ale nesměj být moc často, protože jako jestli mi něco chybí opravdu, tak je to odpočinek.*“

Kontrola nad tématy a přítomnost vedoucího v supervizi s týmem byly nastavené proto, aby nevznikaly koalice proti vedení. Jedna z dotazovaných vidí předem daná témata jako nevýhodu, litovala omezených možností hledat v supervizi další témata.

R2: „*...myslím, že se dá najít jakoby hodně jiných témat...samotné pojmenování problému může být ta úspěšná supervize.*“

Dotazovaní vedoucí i asistenti se shodují v tom, že je potřeba řešit případová témata, v jedné ze služeb, která je více závislá na komunikaci s rodinou, by v rámci témat chtěli nahlížet na celý rodinný systém.

R3: „...my máme hodně jako potíže s tím, že ta rodina se nezapojuje tak, jak bysme si představovali, že nefunguje komunikace s tou rodinou.“

Všichni dotazovaní se shodují na důležitosti případových supervizí, zajímá je i nahlížení na vlastní roli jako pracovníka. Někteří se obávají zmíněných týmových supervizí, kde by byl prostor řešit vztahy v týmu.

R1: „Případové určitě, neměla jsem supervize, co by se věnovaly roli pracovníka, tak nevím. Ale pokud by to bylo, co za sebe dávám do této práce, tak to by bylo zajímavé. No a úspěšnost v těch týmových supervizích není tak velká, já jsem k tomu skeptická, jestli to má smysl.“

9.6.1.2 Potřeba supervize vedení

Někteří dotazovaní z řad vedoucích nemají důvěru v týmovou supervizi, neumí si ji v týmu vedení organizace představit, nebo by ji chtěli vyzkoušet, ale obávají se otevřené komunikace.

R3: „A přitom si nemyslím, že by tady byly jakýkoliv špatný vztahy, to vůbec ne. Jenom každé by prostě mohl otevřeně říct, co si k čemu jako, ale já nevím, možná zbytečně si to myslím, ale nějak mám dojem, že by to jako nebylo dobrý. Ne každé chce slyšet jako všechno.“

Dotazovaní z řad vedení organizace mluvili o přínosech koučování jako o metodě podporující manažerské dovednosti. Dříve probíhala pravidelná supervize v týmu vedení, která dle dotazované, nebyla plně využívána a nakonec byla zrušená.

R4: „Co se týká nás vedení jako supervizí nebo koučingu, to jsme nevymysleli. Supervize vedení proběhla několikrát, ale supervizor, on pak řekl, že je nepotřebujem, že jsme tam pak hledali umělé témata a tak jsme pak domluvili ty individuální koučinky, a to se potvrdilo, že je dobrý.“

V rámci pozorování jsem zjistila, že jsou do vedení organizace přijímané silné osobnosti, které jsou zvyklé samostatně pracovat se svými týmy či povinnostmi. Někteří nemají tendence společně sdílet práci, pokud se nepotřebují domluvit na něčem, co již přesahuje jejich službu. Každý z vedoucích má odlišný přístup k řízení svých týmů a jednotlivým tématům. Vedoucí pracovníci mají zájem o supervizi organizace, pokud najdou společné téma, které potřebují řešit. Mají také zájem o podporu své práce v individuálních sezeních.

9.6.1.3 Potřeba individuální supervize

Individuální supervize by mnozí dotazovaní vítali, pro některé je to možnost lépe se otevřít, když jednají jen se supervizorem.

R3: *„Já totiž mám pocit, že u té individuální supervize, že to je jediná, kde se ten člověk fakt otevře. Takže proto jako já spíš jsem jakoby pro ty individuální, protože tam se každé otevře, tam jsem já a supervizor.“*

R6: *„Nemám to s kým moc probrat, člověk potřebuje ventil. Jo, kdyby byla ještě příležitost na těch individuálních.“*

9.6.1.4 Potřeba informování o supervizi

Samotní dotazovaní uvedli, že potřebují získat více informací o supervizi - co mohou od supervize očekávat, jak ji v organizaci nastavit a kdo ji může vykonávat.

R3: *„Já bych chtěla vědět, jak to teda má vypadat ta správná supervize. Evidentně to vlastně jako nevím...Já ani nevím popravdě řečeno, jaký jsou typy supervizních výcviků.“*

Někteří dotazovaní vnímají potřebu lépe informovat o supervizi i méně zkušené kolegy, aby bylo možné supervizi v týmu lépe využít.

R2: *„Já myslím, že právě ještě ostatní neumějí supervizi využívat. Spíš jako tipuju, neříkám, že všichni, říkám, od té doby se trošku jakoby proměnil tým, ale řekla bych, že se to trošku jako potřebujou naučit.“*

Mnozí dotazovaní vyjádřili zájem informovat se o supervizi, chtějí znát druhy supervize, jak lze supervizi využít, jak se v supervizi pracuje. Mají zájem orientovat se v supervizních výcvicích a v tom, jak lze supervizi v organizaci nastavit, aby byla prospěšná.

IV. Diskuze

Výzkum odhalil dosavadní zkušenosti se supervizí, prvky organizační kultury a supervizní potřeby. V této části práce se budu věnovat diskuzi výsledků výzkumu a jejich souvislost s poznatky z odborné literatury.

1. Sdílená vize a způsob práce jako silné jádro organizační kultury

Výzkum ukázal, že dotazovaní z různých pozic a úrovní hierarchie organizace shodně nahlízejí na poslání organizace a způsob práce s klienty. Výpovědi asistentů, středního i nejvyššího vedení organizace svědčily o významu, jaký shodně přikládají podpoře samostatnosti klientů, inkluzivnímu přístupu, ponechání rozhodování na klientech a nevstupování do života klientů tam, kde to není potřeba. Shodný je i pohled na preferované charakteristiky pracovníka organizace, který má mít vyvážené profesionální i lidské jednání a respektující přístup ke klientům.

Autoři Bělohávek (1996), Lukášová a Nový (2004) uvádějí, že ve společném nahlížení na základní předpoklady, hodnoty a normy se ukazuje silné jádro organizační kultury. To můžeme pozorovat i zde. Podle autorů Shoheta a Hawkinse (2004) je sdílená vize jedním z prvků „učící se organizace“, která je popsána v kapitole 2.2 této práce. Ta je stejnými autory považována za vhodné prostředí pro supervizi a také za nejvhodnější prostředí pro rozvoj organizace.

2. Společná zodpovědnost a rozhodování jako prvky resilientní kultury

Z výzkumu lze usuzovat na otevřené možnosti pracovníků v rozhodování v rámci jejich každodenní práce a kompetencí, kterou dotazovaní popisovali jako svobodu i zodpovědnost. V organizaci je kultura společného rozhodování v týmu, které se odehrává na poradách, což umožňuje podíl pracovníků na řízení týmu. Řadoví pracovníci se naproti tomu ale dle výpovědí nemohou podílet na rozhodování o dalším směřování organizace.

Dle výzkumu se v organizaci uplatňuje společná odpovědnost za úspěchy i chyby, zplnomocnění pracovníků, pochopení pro emoční zátěž, pravidelná zpětná vazba, týmové

rozhodování a spolupráce, které považuje Bedoeová za prvky resilientní kultury (in Havrdová, 2011).

Za další prvky resilientní kultury považují citovaní autoři také vyšší podíl pracovníků nižšího managementu na dění uvnitř organizace, a dále prostor pro reflexi a supervizi na všech úrovních organizace, včetně vedení. Zde lze tedy spatřovat prostor pro další vývoj uvnitř organizace.

3. Zkušenosti se supervizí jako příležitost vědomé práce s etickými principy

Z výzkumu vyplynulo, že přístup k supervizi v organizaci zásadně ovlivnily dřívější zkušenosti, ve kterých se supervizor přidal na stranu pracovníků proti jejich nadřízeným. Tuto situaci popisují autoři jako porušení etických principů, konkrétně principu spravedlnosti a autonomie, viz kapitola této práce 1.6 Etika v supervizi. Citovaní autoři popisují, že je nutné, aby supervizor dával všem stejnou měrou a nepřidal se na stranu zadavatele ani supervizantů (Page a Wosketová, 1994, Venglářová, 2013). Porušení těchto zásad má významně negativní dopady na důvěru vůči supervizi i na důvěru v celé organizaci. Projednání těchto zásad a důsledné dodržování etického kodexu ze strany supervizora se tedy musí stát cílenou součástí dojednávání budoucí supervize.

4. Pravidelnost supervize jako nová zkušenost v organizaci

Výzkum ukázal, že pracovníci považují supervizi za pravidelnou i tehdy, pokud probíhala jednou za čtvrt nebo za půl roku. Takto probíhající supervize bývá citovanými autory označována spíše jako příležitostná a považují ji za méně přínosnou. Havrdová a Hajný (2008) uvádějí, že by interval jednotlivých sezení neměl přesáhnout šest týdnů z důvodu vytvoření emocionální a vztahové kontinuity a udržení otevřenosti. Mnozí pracovníci nemají zažité pravidelné supervize, tedy alespoň ne v této organizaci, a bude třeba, je pro pravidelnou supervizní práci získat. Baránková (2013) ve své práci zjistila, že pracovníci oceňují dlouhodobou a častější spolupráci se supervizorem zejména proto, že ji vnímají jako jednu z podmínek vzniku bezpečného prostoru v supervizi.

5. Konzultace jako supervize a užívání těchto pojmů v organizaci

Výzkum ukázal, že se v organizaci pojmem supervize označovala i skupinová sezení k případům, která měla dle popisu průběhu i dopadu spíše charakteristiku odborné konzultace. Tyto konzultace se např. vůbec nevěnovaly emoční a vztahové podpoře pracovníků a jejich profesnímu rozvoji, ale zaměřovaly se především na nabízení vlastních metodických řešení ze strany konzultanta. Pracovníci, dle výpovědí, dostávali rady od odborníka pro jednání v situacích s klienty. Později již pracovníci názor konzultanta znali a zájem o další sezení opadl. Tyto odborné konzultace byly pro dotazované pracovníky v jistém období také užitečné, nelze je však zaměňovat za supervizi s její dlouhodobě významnou rolí profesní podpory a rozvoje pracovníků. Podle autorů Page a Wosketové (1994) supervize v sobě nese řadu elementů a pokud se přibližuje jen jednomu z nich, ztrácí svůj význam, jak se v organizaci také stalo. Baránková (2013) ve své práci zjistila, že je pro pracovníky důležité, aby se podíleli jak na volbě témat, tak i na výstupech ze supervize a zvláště v dlouhodobé perspektivě oceňují, když supervizor podporuje jejich autonomii a kreativitu při řešení situací, kterým mají čelit.

6. Účastníci supervize, aneb kdo je tým a nečekané přínosy supervizní práce

Z výzkumu vyplynulo, že se konzultací k případům účastnili pouze asistenti pracující s určitým klientem, bez přítomnosti ostatních kolegů z týmu. Také se ukázaly různé názory na účast přímého nadřízeného v supervizi. Podle některých dotazovaných by se nadřízený neměl účastnit supervize, a to aby podřízení mohli zůstat otevření. Jiní dotazovaní vyjádřili přesvědčení, že by nadřízený měl do supervize docházet, aby kontroloval, co se v supervizi řeší, a některá témata eliminoval. Havrdová a Hajný (2008) doporučují účast přímého nadřízeného v supervizi, zejména pokud jde o organizaci práce a vztahy v týmu, protože je užitečné, aby se domlouvali všichni, kdo mohou danou situaci ovlivnit. Bezprostřední vedoucí by se měl účastnit týmové supervize i proto, aby se mezi ním a podřízenými obnovovala a prohlubovala vzájemná důvěra. Pro vedoucího, který se zabývá jen odlehlými tématy, např. fundraisingem či řízením o dva a více úrovní výše než členové týmu, je ovšem účast v supervizi méně užitečná a obvykle nemůže svůj čas takto investovat. Vždy jde tedy o zvážení všech okolností, a to v rámci vyjednávání kontraktu.

Pokud se témata supervize týkají případů, mohou k diskusi přispět i ti pracovníci přímé péče, kteří klienta neznají a zároveň si mohou odnést nové poznatky i pro svou práci.

7. Výběr supervizora a kontraktování supervize se všemi stranami jako nová příležitost

Výzkum ukázal, že důležitým aspektem výběru supervizora byla vzájemná důvěra mezi ním a účastníky supervize, stejně jako mezi ním a vedením. Významné bylo také jeho pochopení pro způsoby práce a zadání organizace. Výběr supervizora byl vždy v rukou ředitelky organizace, která byla také zadavatelem supervize a dojednávala i nastavení supervize.

Někteří dotazovaní mluvili o tom, že by jim vyhovoval supervizor, který zná cílovou skupinu, se kterou pracují. Pro výběr supervizora doporučuje Venglářová (2013) dobře se informovat o kvalifikaci v supervizi, o způsobu práce a dosavadních pracovních zkušenostech. Více doporučení lze čerpat z kapitoly 1.4 této práce.

Někteří autoři také doporučují možnost výběru supervizora samotnými supervidovanými, kteří by se rozhodli po několika dojednaných sezeních, zda jim spolupráce vyhovuje a chtějí v ní pokračovat (Havrdová a Hajný, 2008).

Supervize byla dojednávána ústně a kontrakt byl ovlivněn podmínkami projektů, z nichž byla supervize financována. Bylo sjednáno takové období a počet sezení, které odpovídaly podmínkám projektu. Dále byla sjednána cena za sezení, způsob úhrady, zaměření supervize a požadované záznamy ze supervize pro účely projektu. Co se týkalo způsobu práce, byla dle sdělení dojednaná zásada, nepodporovat pracovníky v jednání proti nadřízeným a nenechat při sezení vygradovat konflikty mezi pracovníky. Nebyla sjednaná práva a povinnosti stran, cíle a kritéria hodnocení, etické zásady, hranice a zajištění důvěrnosti, které doporučují citovaní autoři, viz kapitola 1.5 této práce. Ti doporučují dále smlouvu zpracovat písemně a sjednávat ji i se supervizanty jako další stranou kontraktu.

8. Pravidelné hodnocení supervize jako zpětná vazba o kvalitě supervizní práce

Dle výzkumu nebyla supervizní práce v posledních letech pravidelně hodnocená. Jedním z důvodů byla nepravidelnost sezení i účasti členů v supervizi. Absence hodnocení supervize například způsobila, že se v organizaci prodloužila spolupráce s konzultantem, se kterým účastníci již neměli chuť spolupracovat.

Havrdová a Hajný (2008) doporučují hodnocení zařadit na konci každého sezení s účastníky supervize, dále v průběhu spolupráce a na závěr, kdy proběhne setkání všech stran kontraktu. Hodnotí se předem stanovené cíle dle předem dojednaných kritérií a reflektuje se konkrétní pokrok a spokojenost supervizantů. Tento způsob hodnocení, dle citovaných autorů, pomáhá supervizantům připomenout si dosažené změny a vyjádřit názor na vedení supervize. Zadavateli může pomoci zjistit, jak je supervize přínosná pro pracovníky a pro organizaci, může získat náhled na kvalitu práce v supervizi.

V. Návrhy k organizaci supervize

1. Forma supervize a pro koho je určena

1.1 Cílová skupina asistentů

Z výzkumu vyplynulo, že asistenti mají zájem o pravidelnou reflexi své práce s klienty, o hledání návrhů a sdílení postupů k práci s klienty. Zároveň se obávají o své časové možnosti. Doporučení tedy musí být kompromisem mezi dostatečnou frekvencí pravidelných supervizních setkání a vysokou časovou vytížeností týmů. Primárním zaměřením by měla být práce s případy. Převažují zde argumenty pro přítomnost přímého nadřízeného na supervizi. Doporučením pro asistenty je proto **týmová případová či integrativní supervize v intervalu 6 týdnů s jejich přímým nadřízeným v supervizi.**

1.2 Cílová skupina vedoucích pracovníků

Výzkum ukázal na jedné straně, že pracovníci středního i vyššího managementu organizace jsou vysoce zatíženi. Na druhé straně se ukázalo, že mají zájem o supervizi, někteří dotazovaní však projeví obavy ze zavedení týmových supervizí vedení. Pro tyto pracovníky proto doporučujeme **individuální supervize** dle jejich potřeb, a případně i na základě společné dohody dočasné **pilotní zavedení týmové supervize organizace**, která by vedoucí podpořila v řízení a strategickém rozhodování.

2. Cíl

Společným účelem supervize na všech úrovních organizace by mělo být v současné době dosažení resilientní kultury, případně otevření dalších oblastí budoucího rozvoje organizace. Každý tým by kromě toho vyjednal vlastní cíl své supervize a kritéria jeho dosažení, aby mohl supervizi posléze zhodnotit.

3. Supervizor

Výzkum ukázal na potřeby informování se o kvalifikaci supervizorů přicházejících do organizace a dobré poznání toho, jak supervizor pracuje. Někteří pracovníci projevili zájem, aby byl vybrán nový supervizor pro týmy asistentů. Pro úspěch supervize bude zásadní navázání a udržení důvěry jak mezi supervizorem a vedením, tak také mezi supervizorem a supervizanty, podložené písemným kontraktem. Zkušební doba dojednaná v kontraktu by umožnila, aby se obě strany poznaly a ověřily si, že jim vyhovuje způsob práce v supervizi. Novou zkušeností by pro pracovníky mohlo být i jejich zapojení do výběru supervizora a dále samozřejmě i do kontraktování.

4. Etické zásady

Porušení etických zásad v minulosti ovlivnilo dle výzkumu dnešní přístup pracovníků i vedení k supervizi. Součástí nového zadání supervizní práce bude stanovení konkrétních etických požadavků a jejich vymezení v kontraktu supervize. Způsob práce supervizora s etickými zásadami supervize a kontraktem se také promítne do výběru supervizora.

5. Příprava

Výzkum ukázal na různorodé zkušenosti a porozumění supervizi napříč organizací. Doporučovanou strategií před zavedením supervize je proto připravit vzdělávací blok pro pracovníky na všech úrovních organizace o supervizi, existujících variantách kvalifikace supervizorů, vymezení cílů, procesu kontrahování, způsobech práce v supervizi a hodnocení supervizní práce.

6. Hodnocení

Z výzkumu vyplynula dosavadní absence hodnocení supervizní práce, která je v rámci strategie zavedení supervize doporučovaná jako nástroj zkvalitňování supervizní práce. Pravidelnost a způsob hodnocení je třeba zahrnout do písemného kontraktu.

VI. Závěr

Tato diplomová práce si kladla za cíl navrhnout odpovídající nastavení supervize ve vybrané organizaci, ve které působím jako manažer kvality. Začít organizovat supervizi bez podrobného seznámení s organizací, jejími zkušenostmi, kulturou, potřebami či potřebami jejích zaměstnanců by nemuselo zajistit očekávaný přínos. Postupně jsem zjistila, že v organizaci není jednotný pohled na supervizi, její možnosti a druhy, proto bylo vhodné začít diagnostikou organizace a potřeb pracovníků, se zaměřením na supervizi.

První kapitulu této diplomové práce jsem věnovala supervizi. Vysvětlila jsem, co je supervize v našich podmínkách. Ukázala jsem také důvody, pro které je supervize v organizacích sociálních služeb potřebná. Kvůli porozumění pojmu supervize jsem vysvětlila její jednotlivé funkce a druhy, ze kterých jsem čerpala při tvorbě návrhu na její organizaci. Dále jsem popsala osobnost supervizora a možnosti kvalifikace, což ovlivňuje podobu supervize. Podrobně jsem se věnovala obsahu supervizního kontraktu, který bude využit v praxi. Zjistila jsem, že v dřívějších dobách došlo k porušení etických principů v organizaci, proto jsem se rozhodla zařadit i toto téma.

Kultura organizace je zde vnímaná jako fenomén, který může ovlivnit změny v organizaci a také přístup k supervizi, proto je druhá kapitola věnovaná tomuto tématu, jejím prvkům a druhům a vzájemnému vlivu kultury a supervize.

Kapitola o rozvoji strategie a praxe supervize je pohledem odborníků na zavádění supervize do organizace, což úzce souvisí s tématem této diplomové práce. Tento pohled ovlivnil navrhovaný postup zavedení supervize ve vybrané organizaci.

V empirické části této práce je přiblížen výzkum, který se týká dosavadních zkušeností se supervizí, organizační kultury a potřeb souvisejících se supervizí ve vybrané organizaci, do které bude supervize opětovně zaváděna.

Zjistila jsem, že dosavadní organizaci supervize ovlivňovala finanční situace a požadavky projektů. Nastavení supervizních sezení nebylo pravidelné. Porušení etických principů zapříčinilo, že je pohled na supervizi v organizaci úzce zaměřen na klientskou práci a „řešení problémů“. Tento poznatek a informace k překonání tohoto pohledu je součástí opatření navržených v kontraktu pro budoucí bezpečnou supervizní práci.

Výzkum přispěl k poznání, jaká je v organizaci kultura. Pracovníky spojuje sdílená vize a základní hodnoty sociální práce a organizace. V jednotlivých týmech je rozdílná situace v míře otevřené komunikace a přístupu k chybám pracovníků. Řízení je v organizaci rozděleno dle kompetencí jednotlivých pracovníků, kdy mají i pracovníci v přímé práci s klienty důležité kompetence k jejímu každodennímu vykonávání. Na směřování organizace se pracovníci z nižší úrovně hierarchie nepodílejí, nebo jen přeneseně, přes své nadřízené. Kulturu vybrané organizace považují pro supervizi za příznivou, pokud bude tento proces důsledně kontraktovaný. Supervize může posílit přenos návrhů pracovníků zdola k vedení a zlepšit míru otevřenosti v potřebných týmech.

Výzkum poukázal na potřeby organizace a pracovníků. Organizace je nyní ve fázi „vnitřní obnovy“, hledá možnosti zvyšování kvality, snižování fluktuace pracovníků a zlepšení svého fungování. Pracovníci mají o supervizi zájem, potřebují společné sdílení, potvrzování či hledání dobré praxe. Mnozí považují za důležité více porozumět supervizi, jejímu přínosu a způsobu práce v supervizi, aby jí mohli co nejlépe využít.

Ze zjištění, která přinesl výzkum o vybrané organizaci, a z podrobné analýzy odborné literatury vznikl návrh k nastavení supervize v organizaci, který zdůrazňuje přípravu pracovníků na zavedení supervize, adekvátní proces kontrahování a výběru supervizora a pravidelné hodnocení supervize na základě předem dojednaných kritérií. Navrhovanou formou supervize je integrativní týmová supervize pro týmy pracující s klienty, a to v pravidelném intervalu cca 6 týdnů, umožňujícím navázání a udržení důvěry a kontinuity. Pro pracovníky vedení a středního managementu je doporučena individuální supervize a supervize organizace. Supervizní práce bude písemně kontraktovaná a pravidelně hodnocená s ohledem na stanovená kritéria a kvalitní supervizní práci.

Literatura a zdroje

- Baránková, Hana. 2013. *Reflexe vztahových obtíží mezi supervizorem a supervidovaným*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: FHS UK.
- Bělohlávek, František. 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- Brown, Allan, Iain Bourne. 1996. *The social work supervisor. Supervision in community, day care and residential settings*. Buckingham: Open University press.
- Carroll, Michael, Margaret Tholstrupová. 2004. *Integrativní přístupy k supervizi*. Praha: Triton.
- Černá, Markéta. 2010. *Supervize organizace jako nástroj řízení rozvoje a změny*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: FHS UK.
- Disman, Miroslav. 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- Fischer-Epe, Maren. 2006. *Koučování / Zásady a techniky profesionálního doprovázení*. Praha: Portál.
- Hajný, Martin. *Týmová supervize*. [citováno 15. března 2015]. Dostupné z: <<http://moodle.fhs.cuni.cz/mod/folder/view.php?id=17874>>.
- Havrdová, Zuzana, Martin Hajný et al. 2008. *Praktická supervize / Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén.
- Havrdová, Zuzana a kol. 2011. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK.
- Havrdová, Zuzana a kol. 2011. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: FHS UK.
- Havrdová, Zuzana a kol. 2010. *Hodnoty v prostředí zdravotních a sociálních služeb*. Praha: FHS UK.
- Hawkins, Peter, Robin Shohet. 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál.
- Hendl, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum, základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

- Holasová Malík, Věra. 2014. *Kvalita v sociální práci a v sociálních službách*. Praha: Grada.
- Kadushin, Alfred. 1992. *Supervision in social work*. New York: Columbia University Press.
- Kopřiva, Karel. 2006. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál.
- Lukášová, Růžena, Ivan Nový et al., 2004. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
- Maroon, Istifan. 2012. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků*. Praha: Portál.
- Maroon, Istifan, Oldřich Matoušek, Hana Pazlarová, 2007. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu. Model pro supervizi*. Praha: Karolinum.
- Matoušek, Oldřich. et al. 2003. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál.
- Matoušek, Oldřich. 2003. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál.
- Tsui, Ming-sum. 2005. *Social work supervision. Contexts and Concepts*. London: Sage.
- Nakonečný, Milan. 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
- Page, Steve, Val Wosket. 1994. *Supervising the Counsellor / A Cyclical Model*. London, New York: Routledge.
- Proctor, Bridgite. 2000. *Group supervision / A Guide to Creative Practice*. London: Sage.
- Strauss, Anselm, Juliet Corbinová. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Albert.
- Šimek, Antonín. 2004. *Supervize – kasuistiky*. Praha: Triton.
- Švaříček, Roman, Klára Šedřová a kol. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Vávrová, Soňa. 2012. *Doprovázení v pomáhajících profesích*. Praha: Portál.
- Venglářová, Martina et al. 2013. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada.

Vodáček, Leo, Olga Vodáčková. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management press.

Whitmore, John. 2009. *Koučování / Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti / Metoda transpersonálního koučování*. Praha: Management press.

Zákon o sociálních službách 108/2006 Sb., prováděcí vyhláška 505/2006 Sb.