

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Lena Tomšů

**Využívání supervize v občanských poradnách sdružených v Asociaci
občanských poraden**

Diplomová práce

Vedoucí práce: PhDr. Zuzana Havrdová, CSc.

Praha 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jsem jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 15. září 2009

Lena Tomšů

Na tomto místě děkuji vedoucí své diplomové práce PhDr. Zuzaně Havrdové, CSc. za podporu, kterou mi věnovala na dlouhé cestě přípravy a psaní této práce a za poskytnuté odborné připomínky k tématu práce. Děkuji také svým nejbližším za toleranci a pochopení, které jsem z jejich strany velmi ocenila po celou dobu psaní práce. Rovněž děkuji všem pracovníkům a vedoucím občanských poraden, díky nimž jsem získala zajímavý materiál, který přispěl k napsání této práce.

OBSAH

ABSTRAKT	5
ABSTRACT	6
ÚVOD	7
I. TEORETICKÉ VYMEZENÍ OBČANSKÉHO PORADENSTVÍ A SUPERVIZE V KONTEXTU ŘÍZENÍ KVALITY V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	9
1. OBČANSKÉ PORADENSTVÍ, VÝVOJ A SOUČASNÝ STAV V ČR..	10
1.1. CAB – Citizens Advice Bureaux.....	10
1.2. AOP – Asociace občanských poraden a občanské poradny v ČR.....	13
1.3. Občanské poradenství v kontextu poskytování sociálních služeb v ČR	16
2. MANAGEMENT V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	19
2.1. Vymezení pojmu management a jeho specifika v sociální oblasti.....	19
2.2. Učící se organizace	28
2.3. Řízení v občanské poradně	29
2.4. Vymezení pojmu řízení kvality a jeho specifika v sociální oblasti	33
2.5. Řízení kvality v občanském poradenství.....	36
3. SUPERVIZE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	39
3.1. Vymezení pojmu supervize a její význam v sociálních službách	39
3.2. Supervize v občanském poradenství	50
II. VÝZKUM VYUŽÍVÁNÍ SUPERVIZE V OBČANSKÝCH PORADNÁCH	55
1. Cíl výzkumu	55
2. Postup výzkumu.....	56
3. Etické otázky výzkumu	57
4. Předvýzkum	58
4.1. Použité metody	58
4.2. Analýza dat získaných v předvýzkumu	59
4.3. Výstupy předvýzkumu a formulace hypotéz	63
5. Dotazníkové šetření	67
5.1. Popis vzniku dotazníku, volba dotazovaných oblastí.....	67
5.2. Realizace dotazníkového šetření	69
5.3. Popis souboru	69

5.4.	Zpracování dat a výsledky výzkumu	72
6.	Diskuze a doporučení vyplývající z šetření	78
ZÁVĚR	86
SEZNAM LITERATURY	88
SEZNAM PŘÍLOH:	94

ABSTRAKT

Práce se věnuje tématu využívání supervize v občanských poradnách sdružených v Asociaci občanských poraden. V diplomové práci je představeno občanské poradenství jako jedna z forem poskytování odborného sociálního poradenství a činnost Asociace občanských poraden. Dále je zpracováno téma řízení v občanských poradnách v kontextu zajištění kvality v sociálních službách. V další části práce je věnována pozornost supervizi jako jednomu z nástrojů přispívajícímu k zajištění a udržení kvality služeb poskytovaných v občanských poradnách. Praktická část práce je věnována představení výstupů z předvýzkumu, realizovaného na základě analýzy stávajících dostupných materiálů a rozhovorů se zakladateli občanského poradenství v ČR. V návaznosti na předvýzkum jsou představeny výstupy z dotazníkového šetření realizovaného mezi vedoucími občanských poraden. Práce směřuje především k nalezení odpovědí na otázku: jaká je situace ve využívání supervize v občanských poradnách v ČR a existují li společné faktory, které využívání supervize v poradnách ovlivňují. Práce obsahuje rovněž vymezení kritérií dobré praxe ve využívání supervize v občanských poradnách. Vzhledem k tomu, že autorka práce působí jako vedoucí jedné z občanských poraden a zároveň poskytuje supervize v dalších poradnách, je v této práci věnována i pozornost možným rizikům při interpretaci dat zjištěných při vlastním působení na poli supervize v občanských poradnách.

Klíčová slova: supervize, občanská poradna, Asociace občanských poraden, Standardy kvality, dobrá praxe, management sociálních služeb, řízení kvality sociálních služeb

ABSTRACT

The thesis attends to a matter of using the supervision in Citizens Advice Bureaux united in Association of Citizens Advice Bureaux. In this thesis the citizen consultancy is introduced as one of several ways of providing professional social consultancy. Especially activities of Association of Citizens Advice Bureaux are focused as the main matter. The main matter is also the achieving of management of consultancy agencies in circumstances of assuring the quality standards in social services. The next part of the thesis researches the supervision as one of the device conducting to reach and maintain the quality standard of services provided by Citizens Advice Bureaux. The practical part of the thesis presets the outputs from prior research based on analysis of current accessible theoretic sources and interviews with founders of citizen consultancy in Czech Republic. In consequence with the prior research there are presented the outputs from questionnaire research undertaken among managers of Citizens Advice Bureaux. The main aim of the thesis is finding answers of the question: what is the statement in exploiting the supervision in citizen consultancy in Czech Republic and whether there is an existence of mutual factors influencing the exploiting the citizen consultancy. The thesis contains also the definition of criteria of a good practise in exploiting the supervision in citizen consultancy agencies. In consideration of author's presence in management of one citizen consultancy agency and also her activities in providing the supervision at other agencies, there is also a big attention paid to potential problems with a due interpretation of data reached by a direct supervision praxis at Citizens Advice Bureaux.

Key words: supervision, Association of Citizens Advice Bureaux, Citizens Advice Bureau, Quality Standards, Good practise, Social services management, Quality management in social services

ÚVOD

Autorka diplomové práce se pohybuje od roku 2005 v oblasti občanského poradenství, službě odborného sociálního poradenství. Zájem autorky o téma využívání supervize v oblasti poskytování této služby je spojen již s počátkem studia FHS UK v Praze, rovněž roku 2005. Vzhledem ke kontaktu s teoretickým vymezením supervizního pole během studia a současnému pronikání do kontextu služeb občanských poraden, je práce postavena na konfrontaci aktuální situace ve využívání supervize v tomto poradenském směru s teoretickými východisky pro využívání supervize. Významnou skutečností, která ovlivňuje téma této práce, jsou aktuální zásadní legislativní změny na poli poskytování sociálních služeb ve vztahu k již nastavenému systému řízení kvality Asociace občanských poraden. Oblast legislativních změn s sebou přináší i proměnu posuzování povinností jednotlivých členských poraden Asociace občanských poraden vůči této asociaci. Jednotlivé poradny musí naplňovat legislativně vymezené požadavky pro registrované poskytovatele sociálních služeb. Na počátku úvah o takto zaměřené práci stála rovněž skutečnost, že na úrovni Asociace občanských poraden neexistuje metodický či jinak podpůrný materiál k zavádění a využívání supervize v občanských poradnách. V roce 2008 se občanským poradnám, stejně jako ostatním poskytovatelům sociálních služeb, dostává do rukou materiál související se Standardy kvality sociálních služeb, který rozpracovává a svým způsobem navádí poskytovatele v zásadních krocích sjednávání, využívání i evaluace supervize. Původní úvahy nad zaměřením této práce jsou tímto faktorem rovněž ovlivněny. Práce je v oblasti teoretické i výzkumné rozšířena na téma supervize v kontextu řízení sociálních služeb se zaměřením na kvalitu, a v části výzkumné dále na management poraden a jeho vliv na podobu supervize v jednotlivých poradnách. V žádném z písemných či elektronických materiálů, které autorka práce našla, nejsou zachyceny momenty z historie zavádění a využívání supervize v občanském poradenství. Zájem o supervize v poradnách se tedy přirozeně rozrostl o otázky po původu supervize v této sociální oblasti. Při rozhovorech s pracovníky Asociace občanských poraden, i s jednotlivými poradci a vedoucími poraden působícími v celé ČR, autorka v průběhu předchozích let zaznamenávala, že supervize v občanských poradnách dosahuje odlišné úrovně. V poradnách jsou mnohdy odlišně chápány i různé druhy supervizí a s nimi spojená terminologie. Odlišné jsou i představy o možnostech supervize mezi pracovníky a vedoucími poraden. Vlastní zkušenosti autorky, získané při společné práci s poradnami v posledních letech, potvrzují, že supervize je v některých poradnách stále tématem spíše okrajovým a často zmiňovaným jen jako nutné zlo spojené s realizací projektů či požadavky

Standardů kvality občanských poraden, nověji i se Standardy kvality sociálních služeb. Autorka se domnívá, že Asociace by měla pro potřeby poraden vytvořit metodický či podpůrný materiál k tématu využívání supervize. Jako základ pro tvorbu takového materiálu by mohly sloužit právě výstupy z této práce. Tato myšlenka byla diskutována i s tehdejšími řediteli Asociace občanských poraden.

Hlavním cílem práce je představit využívání supervize v občanských poradnách sdružených v Asociaci občanských poraden v kontextu tématu řízení kvality v sociálních službách. V rámci prezentace výzkumného šetření si práce klade za cíl ověřit působení faktorů, které využívání supervize v občanském poradenství mohou ovlivňovat. V diplomové práci bude postupně představeno občanské poradenství jako jedna z forem poskytování odborného sociálního poradenství a fungování Asociace občanských poraden. Dále bude zpracováno téma řízení v občanských poradnách v kontextu zajištění kvality poskytovaných služeb a supervize jako jeden z nástrojů podpory poskytovatele přispívající k zajištění a udržení kvality. Výzkumná část je ve své první části zaměřena na popis a představení výstupů z předvýzkumu, realizovaného na základě analýzy stávajících dostupných písemných i elektronických materiálů a rozhovorů se zakladateli občanského poradenství v ČR. V části druhé je věnována pozornost popisu a představení výstupů z šetření realizovaného mezi vedoucími občanských poraden^I s cílem ověřit potenciální vliv faktorů odhalených v předvýzkumu. Práce směřuje především k nalezení odpovědí na takto rámcově vymezenou otázku: jaká je situace ve využívání supervize v občanských poradnách v ČR a existují-li společné faktory, které využívání v poradnách ovlivňují. V práci je situace ve využívání supervize v poradnách vztahována k příkladu dobré praxe, který je pro potřeby této práce vymezen^{II}. Vzhledem k tomu, že autorka^{III} práce působí ve zkoumaném poli ve více různých rolích, je v této práci, a to především v její výzkumné části, věnována pozornost možným rizikům při interpretaci dat zjištěných při vlastním působení na poli supervize v občanských poradnách. Toto téma je popsáno v oddíle věnovaném etickým otázkám výzkumu.

^I Jako management poraden je zde primárně vnímán vedoucí poradny – zde jsou uvedeny jeho další potenciální role, které mohou pohled na řízení a využívání supervize v OP ovlivnit: přímá role uživatele supervize (vedoucí poradny sám působí zároveň jako poradce či využívá např. supervizi řízení), zástupce uživatele supervize (při dojednávání např. týmové supervize), zadavatel supervize (případ, kdy vedoucí poradny je zároveň statutárním zástupcem zřizovatele).

^{II} Pojem dobrá praxe v kontextu tématu supervize v občanském poradenství je vymezen v kapitole č. 4 na základě teoretických východisek supervize.

^{III} Nahlížení tématu, o kterém pojednává tato práce, je ovlivněno mnoha různými pohledy, mj. vycházejícími i z osobní zkušenosti autorky práce v různých rolích (vedoucí jedné z poraden a zároveň poskytovatel supervize v některých občanských poradnách i uživatel supervize v kontextu působení v OP).

I. TEORETICKÉ VYMEZENÍ OBČANSKÉHO PORADENSTVÍ A SUPERVIZE V KONTEXTU ŘÍZENÍ KVALITY V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Teoretická část práce je zaměřena na představení fenoménu poskytování sociálních služeb v občanských poradnách, řízení sociálních služeb a řízení kvality v této oblasti. Poslední část teoretické části práce je věnována představení supervize. Kapitoly obsahují teoretické vymezení pojmů, základní definice, specifika pro oblast sociálních služeb a specifika přímo pro oblast občanského poradenství.

Zájem o zmapování využívání supervize právě na poli členských poraden byl obšírněji vysvětlen již v úvodu práce. S fenoménem supervize úzce souvisí téma řízení kvality v sociálních službách a členské poradny sdružené v Asociaci občanských poraden jsou právě tím typem poskytovatelů sociálních služeb, které jsou zastřešeny jednotnou metodikou a systémem řízení a sledování kvality. Otázka supervize je po celou dobu existence AOP diskutovaným tématem a lze konstatovat, že některé poradny stále přistupují k supervizi s hlavním zájmem formálně vyhovět požadavkům Standardů kvality občanských poraden a nověji i požadavkům Standardů kvality sociálních služeb.

1. OBČANSKÉ PORADENSTVÍ, VÝVOJ A SOUČASNÝ STAV V ČR

Podkapitoly této části práce jsou zaměřeny na představení původu občanského poradenství a na současný kontext působení poraden v oblasti poskytování sociálních služeb v ČR.

1.1. CAB – Citizens Advice Bureaux^{IV}

Česká síť občanských poraden je vybudovaná podle britského modelu Citizens Advice Bureaux (dále v textu jako CAB), který vznikl ve Velké Británii v roce 1939. V době II. světové války sehrály poradny velmi důležitou úlohu a jejich činnost zůstala zachována i po jejím skončení. V roce 1942 bylo otevřeno již celkem 1074 poraden vedených převážně dobrovolníky. Pomoc byla zaměřena na místa, která byla nejvíce zasažena válkou. V šedesátých letech se téměř čtvrtina poradenských konzultací týkala bydlení. V té době také došlo k poklesu počtu poraden. V sedmdesátých letech vláda finančně podpořila vznik Národní asociace občanských poraden za účelem rozšíření sítě poraden. V roce 1999 byly zřízeny webové stránky, které umožňují využívat pomoci 24 hodin denně. Mezi další důležité momenty vývoje činnosti Národní asociace občanských poraden, uvedené na webových stránkách CAB, jsou údaje z roku 2002 vypovídající o nejvíce poptávaných oblastech, ve kterých poradny poskytovaly poradenství. Byla to témata z oblasti dluhové problematiky, bydlení a pracovní-právních otázek. S rokem 2002 je spojena také změna ve způsobu propagace občanských poraden ve Walesu, které přijímají slogan: „poradna pro všechno“ a jsou v tomto roce finančně podpořeny přímo z financí státního rozpočtu. Rok 2003 byl spojen s rozvojem internetového poradenství, které nabízí velkou šíři jazykových variant. Počet dotazů v tomto období výrazně vzrostl právě díky tomu, že nebylo nutné navštívit poradnu osobně, ale bylo možné služeb využít prostřednictvím e-mailového poradenství.^V Ve stejném roce Národní asociace občanských poraden změnila své jméno na Citizens Advice Bureaux – občanské poradny. V poradenském sektoru v UK byly občanské poradny prvními poskytovateli poradenství, kteří hodnotili kvalitu poskytovaných služeb a v této tradici poradny pokračují dodnes.

^{IV} Kapitola je zpracována dle informací zveřejněných na:

<http://www.citizensadvice.org.uk/index/aboutus/factsheets/ourhistory.htm> a

http://www.citizensadvice.org.uk/index/aboutus/factsheets/20_things_cab.htm (překlad autorka)

^V Občanské poradny v ČR vykazují v posledních letech rovněž nárůst ve využívání služeb prostřednictvím internetu, tzn. e-mailové poradenství. O této formě poskytování poradenství je mezi poradnami dlouhodobě vedena diskuse, zda i tato forma poradenství splňuje „náležitosti“ občanského poradenství, a to nejčastěji pro omezení možností doptávání se na kontext problematické situace, ve které se osoby na poradnu obracejí.

V roce 2008 bylo v Anglii, Walesu a Severním Irsku již 426 poraden. Poradny působí jako nezávislé dobročinné instituce, které lidem pomáhají při řešení finančních a jiných problémů poskytováním bezplatných rad. Poradny na základě analýzy své činnosti působí rovněž na místní politiku. V síti poraden působí více než 20.000 vyškolených dobrovolníků, díky kterým jsou poskytovány služby bezplatného poradenství na 3.200 místech, prostřednictvím telefonu i internetu, ale i v místě bydliště klienta. V letošním roce oslavují poradny již 70 let trvání tradice služeb poskytovaných v občanských poradnách.

V následujícím textu jsou shrnuta **nejdůležitější fakta o občanských poradnách sdružených v CAB** dle informací zveřejněných na webových stránkách CAB. Poradny jsou zaměřené na poskytování bezplatného poradenství v oblasti finanční, právní a mnoha dalších souvisejících oblastech. Zároveň poradny usilují o ovlivňování sociální a související politiky formou předávání výstupů ze své činnosti. Předávají informace o nejčastěji zastoupených problematických oblastech, se kterými se na poradny občané obracejí. Výstupy činnosti poraden jsou považovány za relevantní zdroj informací poskytující na lokální i národní úrovni aktuální informace o oblastech, na které je potřeba se zaměřit. Jednotlivé poradny jsou registrovanými charitativními subjekty. Finance pro činnost poraden jsou získávány z rozpočtu místních úřadů, loterií, charitativních zdrojů, společností, jednotlivců a dalšími blíže nespecifikovanými cestami. Občanské poradny poskytují rady, pořádají veřejné kampaně, ve kterých využívají výsledků své činnosti a informují o nejčastěji zastoupených oblastech, které napomáhají občanům řešit. Poradny rovněž nabízejí bezplatné školení pro dobrovolníky, kteří posléze zajišťují chod poraden. Poradenské služby jsou zaměřeny na posílení kompetencí osob, které služby poraden využívají; mezi principy poskytování poradenství, které v plné míře převzala i česká síť poraden, patří bezplatnost, nezávislost a nestrannost poskytovaných služeb. V roce 2008 byl realizován výzkum, ze kterého vyplynulo, že služby poskytované poradnami zná 95% respondentů výzkumu. Poradny evidují ročně celkem 5,5 milionů dotazů - jedná se o souhrnnou evidenci, kterou vede CAB. Síť občanských poraden je největším poskytovatelem bezplatného a nezávislého poradenství ve Velké Británii. Poradenskou oblastí, která zaznamenává výrazný nárůst dotazů v posledních letech, je oblast dluhové problematiky. Jedná se téměř o milion nových dluhových případů ročně. Poradci využívají přímé poradenství, tedy poskytování poradenství přímo klientům, stejně tak ale mohou písemně či e-mailem oslovovat různé společnosti a organizace a jednat v zájmu klienta. Poradci, kteří získali náležité kompetence, tzn. jsou adekvátně vyškoleni,

mohou rovněž zastupovat klienty u soudu. Pracovníci poraden se také často postupně profilují jako specialisté např. pro oblast finančních a pracovně – právních problémů. Specializace se také může vztahovat na otázky spojené s problematikou bydlení. Občanské poradny rovněž finančně vyhodnocují přínos činnosti dobrovolníků.^{VI} Lze konstatovat, že pro oblast poraden v síti CAB je činnost dobrovolníků základním předpokladem fungování. Na webových stránkách je uvedena i informace o jazykových možnostech poraden v Anglii a Walesu. Je uvedeno, že tyto poradny poskytují poradenství ve 40 jazycích. Informační databáze, kterou využívají poradci občanských poraden jako jeden ze zdrojů informací, které dále zprostředkovávají klientům, je samotnou CAB posuzována jako „bezkonkurenční pro svou šíři, hloubku a kvalitu“.

Mezi příčiny nárůstu poptávky po občanském poradenství patří rychlost sociálních změn, narůstající složitost problémů, složitější legislativa, větší množství informací a zákonů, které je třeba při posuzování a řešení obtíží občanů správně posoudit. K rozvoji poraden ve Velké Británii přispívá především efektivní spolupráce CAB a veřejné správy, kde dochází k pravidelnému vyhodnocování nejčastěji se vyskytujícími oblastmi, se kterými se občané na poradny obracejí. Na základě monitorování nejčastějších problémů občanů jsou přijímány adekvátní opatření pro řešení identifikovaných obtíží. Posledním nezanedbatelným společným vlivem růstu počtu poraden a jejich potřeby je očekávání lidí, že jim „bude pomoheno“. Tento aspekt je potřeba odlišit v kontextu tradice fungování společnosti v UK a v ČR. V UK mají poradny dlouhou tradici a občané si již navykli se na ně v případě obtíží obracet, v naší republice lze zájem osob o služby poraden přisoudit spíše tradici ovlivněné společenskou situací před rokem 1989. Mnoho občanů, dříve spoléhajících na princip péče ze strany státu, je nyní nuceno i podporováno v tom, aby k vlastním obtížím přistupovali zodpovědně a aktivně je řešili za pomoci dostupné pomoci a služeb. V UK jde tedy o pokračování v tradici, v ČR se stále jedná o vytváření tradice, tedy proces učení se, jak na straně poskytovatelů, tak i občanů v roli uživatelů sociální služby. Tento princip zplnomocňování občanů je klíčovým pojmem poskytování sociálních služeb občanskými poradnami, který je v souladu s obecným principem sociálních služeb definovaných Zákonem o sociálních službách č. 108/2006 Sb.

^{VI} Hodnota přínosu činnosti dobrovolníků je přibližně 86 milionů liber ročně

1.2. AOP – Asociace občanských poraden a občanské poradny v ČR^{VII}

Pracovníci neziskového sektoru ČR se poprvé setkali s pracovníky CAB v roce 1995 v rámci Informačního centra nadací, kde byly získány základní informace o fungování CAB v UK. Současná Asociace občanských poraden (dále jen AOP) je nástupnickou organizací Sdružení pro vybudování sítě občanských poraden. Tato síť byla založena v roce 1997 za podpory britského „Know How Found“ a v roce 1998 změnila název na Asociaci občanských poraden. Zakládajícími občanskými poradnami byly poradny v Děčíně, Havířově, v Praze 11 a v Brně. Projekt zakládání a rozvoje občanských poraden byl od počátku úzce spojen s podporou MPSV ČR. Asociace občanských poraden převzala základní závazné dokumenty na základě příkladu CAB. Jednalo se o Chartu občanských poraden (*příloha č. 1*), Etický kodex občanského poradce (*příloha č. 2*), Standardy kvality^{VIII} a formu tzv. záznamového archu jako podkladu pro vedení zápisů o poskytnutých konzultacích a v neposlední řadě i způsob vedení statistiky o poskytnutých službách. Tyto dokumenty tvořily základ metodických materiálů pro poradny. Zakladatelé prvních občanských poraden v ČR byli těmi, kdo tyto základní materiály připravovali a revidovali je pro využití v podmínkách fungování poraden v ČR. Některé občanské poradny začaly působit v rámci již fungujících organizací, zde se již tedy začaly tvořit drobné odlišnosti vyplývající z typu způsobu zřízení poradny.

Po krátkém ohlédnutí do historie vzniku poraden v ČR zde budou představena hlavní fakta o působení poraden v ČR. Jak již bylo naznačeno v textu výše, AOP byla zřízena pro rozvoj sítě občanských poraden. AOP je zastřešující metodickou organizací působící jako občanské sdružení. Posláním AOP je sdružovat občanské poradny (dále jen OP) do sítě a podporovat je v jejich práci tak, aby poskytovaly kvalitní služby. Výkonnou složkou AOP je tzv. servisní centrum, které dohlíží na plnění cílů a zásad, slouží jako zdroj informací a zajišťuje školení a jednotnou metodiku. Poradny se velkou měrou účastní práce asociace a mají vliv na její podobu a komplex činností, které jsou pro poradny ze strany Asociace poskytovány. Pracovníci poraden působí v různých pracovních skupinách a jsou voleni jako členové výboru AOP.

^{VII} Kapitola je zpracována dle informací zveřejněných na www.obcanskeporadny.cz a s využitím písemných dokumentů souvisejících s poskytováním občanského poradenství. Materiály jsou dostupné na uvedených webových stránkách, některé materiály jsou dostupné výhradně členským poradnám, které mají přístup i do „interní“ sekce webových stránek.

^{VIII} Dokumenty Standardy kvality občanských poraden a Průvodce standardy občanských poraden jsou rozpracovány Standardy kvality sociálních služeb, které byly v roce 2002 vydány MPSV. V těchto dokumentech jsou rozpracována specifika občanského poradenství, jsou tzv. **druhovými standardy kvality služeb**.

Samotné servisní centrum neposkytuje poradenství, ale kromě uvedeného zajišťování školení, jednotné metodiky a administrativní koordinační činnosti pro poradny realizuje projekty, do kterých jsou zapojeny přímo poradny či jsou realizovány s pomocí výstupů z jednotlivých poraden. Tyto samotné projekty korespondují především s druhým definovaným cílem občanského poradenství, které je totožné s cílem činnosti CAB. Občanské poradny jsou zřizovány při nevládních neziskových organizacích. Posláním poraden je asistovat všem klientům při řešení jejich tíživých životních situací. Poradny mají za úkol nejenom klientům poskytovat věcně správné informace a kontakty na jiná odborná pracoviště, ale být jim především průvodcem po celou dobu jejich obtíží. Občanské poradny jsou zázemím, které je nablízku jako instituce bezplatné, důvěrné a nestranné pomoci. V rámci tohoto úkolu poradny mají:

A/ zajišťovat, aby občané netrpěli neznalostí svých práv a povinností, neznalostí dostupných služeb nebo neschopností vyjádřit účinně své potřeby,

B/ na základě analýzy problémů občanů upozorňovat příslušné státní a místní orgány na nedostatky legislativy a na neřešené problémy občanů, a tím přispívat k rozvoji a zlepšení služeb a fungování úřadů na místní a celostátní úrovni.

Občanské poradny poskytují své služby v rámci osobních konzultací, prostřednictvím telefonu, e-mailu i klasické pošty. Stejně jako poradny sdružené v CAB mají pracovníci poraden v ČR k dispozici jednotnou informační databázi, na jejíž aktualizaci se podílí právě servisní centrum. Jednotnou informační databázi^{IX} doplňuje jednotný systém vzdělávání poradců (*příloha č. 3*). AOP má rovněž propracován systém přijímání nových poraden, kdy jsou na základě předloženého projektu posuzovány personální, provozní a finanční možnosti žadatele o vstup do AOP, tak aby poradenství (v případě přijetí žadatele) mohlo být poskytováno v souladu s metodikou AOP. Posuzovány jsou i předpoklady samostatnosti poradny v případě, že je zřizovatelem větší organizace. K problematice dostatečných kompetencí vedoucího občanské poradny se tato práce dále vyjadřuje na několika místech. Vzhledem k samostatné právní subjektivitě jednotlivých poraden je nutné zde zmínit problematiku vymahatelnosti dodržování jednotné metodiky^X, cílů a poslání poraden.

^{IX} Informační systém poraden sestává ze tří částí: právní systém ASPI, právní literatura a tzv. informační databáze, která je pro potřeby členských poraden pravidelně aktualizována a doplňována školeními pro pracovníky poraden.

^X Vzhledem k uvedenému je potřeba zmínit i využití předpokládaného výstupu z této práce pro přípravu metodiky či jiného podpůrného materiálu pro oblast zavádění, využívání a evaluace supervize v občanských

Postihem v případě nedodržování Standardů kvality občanských poraden či neplnění dalších povinností členské poradny, tak jak jsou vymezeny ve Stanovách Asociace občanských poraden^{XI}, je vyloučení poradny z AOP. Tato oblast prochází aktuálně značnými změnami, kdy povinnosti vyplývající ze Zákona o sociálních službách (2006) mají nadřazenou, tedy legislativně zakotvenou vymahatelnost. V této souvislosti byla otevírána diskuze na Valné hromadě v roce 2009 a na základě této diskuse jsou připraveny změny ve stanovách, které srozumitelněji vymezují práva, ale i povinnosti členských poraden.

Finance pro činnost poraden jsou získávány přímo ze státního rozpočtu, na základě působení občanských poraden jako registrovaných poskytovatelů sociálních služeb. V rámci vyhlášených dotačních řízení jsou podávány i žádosti na financování z rozpočtů krajů. Poradny mají rovněž navázány kontakty s místními úřady, kde jsou podávány žádosti v rámci vyhlášených grantových řízení či mimo ně dle specifik úřadu a dojednání s konkrétní poradnou. Vzhledem k problematické situaci ve financování sociálních služeb v ČR, poradny oslovují stále častěji také firemní zdroje či soukromé dárcy.

V současné době je v Asociaci občanských poraden sdruženo **39 občanských poraden** (spolu s dalšími detašovanými pracovišti a kontaktními místy se jedná celkem o 56 míst) v ČR^{XII XIII}. Při přípravě výzkumu pro potřeby této práce bylo zmapováno následující rozložení poraden dle typu zřizovatele:

- 13 nestátních neziskových organizací, které provozují pouze občanskou poradnu,
- 15 nestátních neziskových organizací, které provozují občanskou poradnu jako jednu ze svých služeb,
- 11 občanských poraden je provozováno církevním subjektem^{XIV} jako jedna z jeho služeb.

poradnách. Materiál, který by v budoucnu mohl vzniknout, bude na úrovni doporučení či metodiky dle které poradny mohou (ale rovněž nemusí) praxi ve využívání supervize změnit či zkvalitnit. Související problematikou je i vymahatelnost dodržování Standardů kvality občanských poraden v době, kdy jsou legislativně vymezeny Standardy kvality sociálních služeb. K této problematice se autorka vyjadřuje ve třetí kapitole této práce.

^{XI} Stanovy AOP jsou rovněž dostupné na www.obcanskeporadny.cz

^{XII} http://www.obcanskeporadny.cz/component/option,com_frontpage/Itemid,101/, (on-line 3. 9. 2009), příloha č. 1

^{XIII} V ČR působí i několik občanských poraden stojících mimo Asociaci občanských poraden, ty však nejsou předmětem zájmu této práce.

^{XIV} Jako neoddělitelná od činnosti církví je činnost charit, diakonií a jiných organizací, věnujících se aktivitám v rámci celé společnosti. Organizačně jsou tyto instituce zřízeny jako církevní právnické osoby. Pomineme-li

V roce 2008 vykázaly členské poradny souhrnně služby poskytnuté celkem 34 412 klientům a zodpovězení celkem 49 192 dotazů.^{XV}

1.3. Občanské poradenství v kontextu poskytování sociálních služeb v ČR

Činnost občanských poraden je v souvislosti s účinností zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, legislativně zakotvena v §37 tohoto zákona. Občanské poradenství jako jedna z forem poskytování odborného sociálního poradenství patří do skupiny dalších typů poradenství: *manželského a rodinného poradenství, poradenství pro seniory, dále pro osoby se zdravotním postižením, pro oběti trestných činů a domácího násilí*^{XVI}. Specifika občanského poradenství ve vztahu k dalším poskytovatelům odborného sociálního poradenství, specializovaného dle cílových skupin, lze shrnout takto: jednotná metodika poskytování služby pro všechny občanské poradny v celé ČR, jednotná forma vedení rozhovoru s klientem, obdobný systém zpracování dat o poskytnutých službách s potenciálem souhrnného předávání statistických výstupů pro AOP k dalšímu využití. Občanské poradny mají v porovnání se speciálními poradenskými oblastmi universálně nastavenou šíři poradenství^{XVII} a někdy bývají nazývané jako „služba prvních dveří“, kde se klient může v důvěrném a bezplatném prostoru zorientovat ve svých právech a povinnostech a získat přehled o dalších možnostech řešení své obtížné situace. Je zmapována jeho situace a dle typu obtíží se s ním i nadále pracuje v rámci dalších konzultací či je předán do jiné služby, nebo je mu doporučen postup, pro jehož realizaci již nepotřebuje občanskou poradnu ani jinou službu využít.

Sociální služby poskytují subjekty neziskového sektoru a církevní sdružení na základě registrace u Ministerstva vnitra^{XVIII}. Dále zde působí stát a jednotlivé kraje v roli zřizovatelů

strukturu práv a povinností, vyplývající z právní formy těchto organizací, platí pro ně stejné zákony a nařízení jako pro jiné neziskové organizace věnující se podobným aktivitám (Svoboda, 2007, str. 17).

^{XV} <http://www.obcanskeporadny.cz/content/view/464/106/> [cit. 2009-10-09]

^{XVI} „§37 zákona č. 108/2006 Sb o sociálních službách“

^{XVII} Výčet 18 oblastí poradenství poskytovaného ve všech poradnách sdružených v AOP: sociální dávky/ sociální pomoc/ pojištění/ pracovně právní vztahy a zaměstnanost/ bydlení/ rodina a mezilidské vztahy/ majetkoprávní vztahy a náhrada škody/ finanční a rozpočtová problematika/ zdravotnictví/ školství a vzdělávání/ ekologie, právo životního prostředí/ ochrana spotřebitele/ základy práva ČR/ právní systém EU/ občanské soudní řízení/ veřejná správa/ trestní právo/ ústavní právo (<http://www.obcanskeporadny.cz> [cit 2009-10-09])

^{XVIII} Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných

společnostech a o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších
<http://www.neziskovky.cz/cz/fakta/legislativa/zakony-pro-nno/> [cit 2009-05-09]

některých zařízení a služeb.^{XIX} Změny související s přijetím platnosti zákona č. 108/2006 Sb. a souvisejících předpisů, jsou významným faktorem ovlivňujícím postupný odklon poraden od povinností vyplývajících z příslušnosti k Asociaci občanských poraden k povinnostem poskytovatele sociálních služeb. Tato problematika souvisí s vymahatelností dodržování Standardů kvality občanských poraden AOP, které jsou svého druhu standardy tzv. druhovými. Jim jsou nyní „nadřazené“ Standardy kvality sociálních služeb. V porovnání se situací v době, kdy poradny procházely tzv. audity kvality v rámci interních kontrol v rámci členství v AOP, je současná situace pro poradny obtížnější.

V kontextu existence občanských poraden v rámci poskytování sociálních služeb v ČR zde uveden i projekt Národního vzdělávacího fondu, o. p. s. s názvem „Programy sociální ochrany“, který mimo jiné vypovídá o tradici občanského poradenství na poli poskytovatelů poradenství v ČR. V tomto projektu zaměřeném na odborné sociální poradenství a přípravu kritérií hodnocení kvality poradenských služeb, bylo výstižně vymezeno odborné vedení pracovníka a supervize. Tento text podává jeden z mnoha důkazů o potřebě vnímání supervize v kontextu vedení a podpory pracovníků, tedy na pomezí podpůrných nástrojů pro řízení lidských zdrojů ve vztahu ke kvalitě poskytovaných služeb.

- *„Odborným vedením je zde myšlena ta část vedení pracovníka nadřazeným, která se týká odborných pracovních postupů, jde nejčastěji o pokyny (tedy kontrolu). Odborné vedení se provádělo a provádí ve všech organizacích;*
- *Supervizí je zde myšleno strukturované uvažování nad konkrétními problémovými situacemi, které vznikly v interakci jednotlivého pracovníka s uživateli nebo s dalšími pracovníky. Rozdíl proti odbornému vedení je zde v tom, že: a) těžiště procesu je v rozboru konkrétní problémové situace zasazené v jedinečném mezilidském kontextu (nikoliv tedy v předávání obecně platných odborných postupů) a b) těžiště procesu spočívá ve vzdělávání (rozvoji kompetence) pracovníka, zatímco prvek kontroly je méně výrazný. (Pokud se supervizních sezení účastní jeden tým pracovníků, může se supervize práce jednotlivců prolínat se supervizí týmu nebo organizace, kdy tématem uvažování je spolupráce týmu nebo organizace jako celku. V takovém případě musí jít o supervizora externího.) S výjimkou sféry psychoterapie je supervize v našich*

^{XIX} <http://www.mpsv.cz/cs/9#sspd> [cit 2009-10-09]

podmínkách metodou relativně novou“ (projekt Národního vzdělávacího fondu, o. p. s. Programy sociální ochrany, str. 43).

Tradici myšlenky občanského poradenství, představenou v předchozí kapitole, sledují občanské poradny až doposud, a to především důrazem na základní čtyři principy, dle kterých jsou služby uživatelům poskytovány. Principy jsou *„nestrannost, diskrétnost, nezávislost a bezplatnost“*.^{xx} Dalším důležitým prvkem občanského poradenství je princip *„zplnomocňování“* jako důraz na posilování uživatelů pro zodpovědné a aktivní řešení vlastních obtíží. S tím souvisí rovněž zodpovědnost za vlastní rozhodnutí. Tento princip přímo koresponduje s hlavní ideou poskytování sociálních služeb v ČR, vycházející ze zásady zplnomocňování osob, kterým jsou služby poskytovány.

^{xx} Zdroj: www.obcanskeporadny.cz [cit: 2009-05-09]

2. MANAGEMENT V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Kapitola věnovaná řízení má ve vztahu k tématu supervize zásadní význam a to především proto, že supervize v sociálních službách je ve všech svých formách spojena s organizačním kontextem, ve kterém se jednotliví pracovníci, skupiny, pracovní týmy, ale i vedoucí služeb, pohybují. V práci není věnována pozornost supervizi projektů (též nazývána jako odborná garance) ve smyslu odborného dohledu nad zajištěním obsahové i formální správnosti určitých odborných postupů, přesto lze zmínit, že i tato supervize, ve smyslu kontrolním a dohledovém, musí reflektovat kontext konkrétní organizace. V kapitole bude představen pojem management a jeho specifika v sociálních službách a v občanském poradenství. V kapitole je také objasněn pojem učící se organizace, jako forma aplikace managementu zvažujícího řízení v dlouhodobém horizontu zkvalitňování procesů a produkce služeb.

2.1. Vymezení pojmu management a jeho specifika v sociální oblasti

Využívání pojmu management^{XXI} bylo ještě před několika lety spojeno úzce s organizacemi a podniky zaměřenými na produkci zboží a služeb s cílem zisku. Procesy a pojmy spojené s moderním managementem a využívané v tomto sektoru přecházejí postupně stále hlouběji i do praxe všech pomáhajících profesí, a to nejen v sociálních službách, ale i ve zdravotnictví. Související pojem certifikace^{XXII}, který byl v posledních letech spojován především se zdravotnickými subjekty, se analogicky přenáší i do oblasti sociálních služeb, a to ve formě již zmíněného zavádění legislativně vymezených Standardů kvality sociálních služeb. Tyto procesy zaměřené na zavádění a soustavnou kontrolu „standardizované“ kvality, budou blíže popsány v kapitole zaměřené na řízení kvality v sociálních službách. Tvrzení, že pojem řízení (a nověji management) je v oblasti sociálních služeb stále relativně novým fenoménem, lze podpořit např. i zjištěním, že ve Slovníku sociální práce vydaném v roce 2003^{XXIII}, není pojem řízení ani management vůbec zařazen. Dle Adirondack byly některé pojmy související s managementem, jako jsou pravomoc, odpovědnost, kontrola a moc, považovány ve vztahu k neziskovému sektoru za neetické v kontextu dobročinnosti, se kterou

^{XXI} Pojem management je v této práci pojímán jako totožný ke slovu řízení (Svobodová, 2003); obdobný výklad: „systém a metody řízení podniku, koncernu, národního hospodářství placenými zaměstnanci, manažery či vedením, skupina managerů“ (Slovník cizích slov, 2007, str. 501).

^{XXII} Pojem certifikace lze definovat jako: „atestace, zkoušení, testování jakosti (kvality) produktů a služeb, ale i způsobilosti (kompetence) pracovníků realizované v autorizovaných zkušebnách podle daných norem platících v jednotlivých zemích“.

http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=certifikace [cit. 2009-09-05]

^{XXIII} Matoušek (2003a)

je neziskový sektor až doposud spojován. (Adirondack, 1998). Za pojem relativně nový (posuzováno v kontextu sociálních služeb) lze považovat i marketing^{XXIV}, jehož využívání v sociálních službách reaguje na potřebu organizací a služeb zajistit si alespoň částečné samofinancování a obstát na poli poskytovatelů. Svobodová (2003) k tématu marketingu v sociálních službách uvádí, že by marketing využitý v kontextu sociální služby mohl přinést: „*vědomí jednotlivých poskytovatelů o své roli na trhu, podporu kooperace organizací, lepší alokaci služeb dle skutečných potřeb klientů, možnost porovnání ceny služeb od jednotlivých poskytovatelů a orientaci resortů pro efektivnější rozdělování dotací*“ (Svobodová, 2003, str. 346). Nyní lze na poli poskytovatelů služeb hovořit i o rodícím se konkurenčním prostředí ve vztahu k udržení či zajištění zájmu uživatele o konkrétní službu a jeho spokojenosti se službou a udržení či získání prestiže ve vztahu především k potenciálním firemním i soukromým dárcům. V neposlední řadě jde o udržení a rozvoj nabídky kvalitních služeb a udržení dobrého jména v pojetí vztahů s klienty i dalšími partnery poskytovatele. Autorka práce se plně ztotožňuje s chápáním sociální práce jako nástroje primárně zaměřeného na pozitivní změnu v životě člověka. Téma managementu je takto obšírně vysvětleno s cílem naznačit možnosti adekvátního využití manažerských nástrojů a postupů pro zkvalitnění řízení organizace. Cílem je naplňovat poslání organizace/služby ve prospěch dosažení pozitivní změny u klientů (kvalitní řízení jako potenciál pro efektivní vyžívání vynaložených finančních, energetických i personálních zdrojů) (Svobodová, 2003).

Trend posuzování sociálních služeb jako kvalitativně i kvantitativně uchopitelného produktu koresponduje se „zákaznickým“ modelem využívání služeb, kdy si občan v roli zájemce o službu vybírá na základě nabídky, kterou doprovázejí potřebné informace^{XXV}. Lze tedy říci, že potřeba využívání osvědčených nástrojů managementu (nověji i marketingu), je **důkazem procesu profesionalizace v sociálních službách**. Specifickou dovedností velké části vedoucích pracovníků v neziskových organizacích je projektová práce a s ní související zkušenost s řízením finančních toků (dotace, evropské projekty apod.). K oblasti řízení projektů patří i řízení lidských zdrojů a péče o pracovníky. Oblast řízení lidských zdrojů má v oblasti poskytování sociálních služeb vlastní specifika. V případě poskytovatelů se jedná často o menší pracovní týmy, kde bývá obtížnější udržet jistou formální rovinu vztahu jako základ např. pro zachování objektivitu při hodnocení, při řešení konfliktů apod. Častým jevem

XXIV Pojem marketing lze definovat jako: „metoda usměrňování a aktivního ovlivňování hospodářské činnosti podle potřeb trhu“ (Slovník cizích slov, 2007, str. 505).

XXV Povinnost poskytovatele informovat o poskytovaných službách je zakotvena i ve Standardech kvality sociálních služeb.

u poskytovatelů sociálních služeb, nejčastěji v neziskových organizacích, jsou neformální i přátelské vztahy. K tomu přistupuje „faktor růstu“ manažerů služeb často z řad stávajících pracovníků. Tito vedoucí pracovníci se najednou ocitají v odlišném vztahu ke svým bývalým kolegům, tj. nadřízený - podřízený. Svobodová (2003) vidí specifika sociálního sektoru i v tom, že do řízení lidských zdrojů (do práce s jednotlivci i týmy) vstupují psychologické a terapeutické metody. Aplikují-li manažeři v sociálních službách na své podřízené i některé postupy obdobně jako na klienty, stávají se tyto metody nefunkčními a nevyhovujícími požadavkům moderního pojetí řízení. Havrdová (2008) výše uvedené specifikum sociální oblasti pojmenovává jako stres z křížení rolí. Je tím zároveň vymezeno jedno z mnoha témat, pro jehož řešení může být právě supervize (či jiná forma externí podpory) účinně využita.

Každý subjekt, ať se jedná o neziskovou organizaci či rezidenční zařízení, tvoří specifický organizační celek, jehož podobu určuje druh zřizovatele a související nastavení organizační struktury. V kontextu pojmu management je potřeba nejdříve vymežit pojem organizace. Organizaci lze definovat jako: „*organizované sdružení osob nebo korporací. Nižší, základní jednotka, složka takového sdružení* (Slovník cizích slov, 2007, str. 577). Nakonečný (2005) definuje organizaci jako: „*fungující sociální celek, který je produktem vědomě cílených sociálních interakcí. Chtějí-li lidé dosáhnout určitého cíle a je k tomu nutné přispění dalších lidí, organizují určité celky, které pak fungují jako prostředky dosahování těchto cílů.* (Nakonečný, 2005, str. 11) Nakonečný dále specifikuje organizaci jako: „*...více či méně početné formálně organizované skupiny lidí s diferencovanými funkcemi, vztahujícími se k plnění dílčích a hlavních úkolů*“ (Nakonečný, 2005, str. 12).

Další terminologické vymezení se věnuje pojmu management.

„*Dobré řízení je klíčem, který zajišťuje vynikající výsledky zaměstnanců vůči organizaci a organizace vůči zaměstnancům a také se stará o to, aby organizace mohla dosáhnout svých cílů bez plýtvání času, energie a peněz.*“ (Adirondack, 1998, str. 10).

„*Management je ucelený soubor ověřených postupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace*“ (Švarcová, 1998, str.160).

„Termín management se rovněž vysvětluje jako soubor navazujících činností, které musejí být vykonávány, má-li být dosaženo cílů, např.: analýzy, plánování, rozhodování, organizování, řízení lidí, kontroly“ (Svobodová, 2003, str. 328).

Shodným momentem uvedených vymezení pojmu management je provázanost souborů různých činností na stanovený cíl organizace. Zde se nabízí paralela se supervizí, které se věnuje čtvrtá kapitola této práce. Supervize jako jeden z nástrojů podpory v pomáhajících profesích může být přínosná především tehdy, jsou-li stanoveny cíle, ke kterým má využívání supervize vést. Tyto cíle by měly být v souladu s cíli organizace, tehdy se supervize může stát jedním z nástrojů, který napomáhá k dosažení vymezených cílů organizace. Na pomezí kapitoly věnované managementu se již začíná odkrývat jedno ze zásadních témat supervize^{XXVI}, téma vyhodnocování supervize (nověji nazýváno již pojmem evaluace^{XXVII}).

Management lze posuzovat ve třech odlišných úrovních, a to od stupně nejnižšího (nižší management), kde je hlavním úkolem managementu zajistit činnost a vztahy týkající se přímo zaměstnanců, jedná se o dohled nad přímou činností pracovníků. Tato úroveň pro svoji blízkost k přímé činnosti pracovníků předpokládá dobré zvládnutí dovedností a znalostí s touto činností spojených. Příkladem je např. vedoucí oddělení, pracovní skupiny či vedoucí programu. Jako druhou úroveň (střední management) lze posuzovat management specificky orientovaný na některou z činností týkajících se logistiky, personálního řízení apod. Třetí stupeň (vrcholový management) je systémově zaměřený a orientuje se na chod podniku či služby v dlouhodobějším horizontu a v kontextu společensko-politické situace, která se chodu služby či podniku vždy dotýká.^{XXVIII} Švarcová připomíná, že takovouto strukturu lze nalézt ve větších firmách, v menších firmách se jedná pouze o dvě úrovně: nižší a top management. Práce nejnižšího managementu je definována jako operativní a práce managementu vrcholového jako práce koncepční (Švarcová, 1998).

Pro posouzení takto vymezených úrovní řízení u poskytovatelů sociálních služeb je potřeba oddělit poskytovatele dle typu zřizovatele. Pro odlišení typů subjektů, které sociální

^{XXVI} V kontextu tématu supervize v občanských poradnách se jedná o jednu ze zajímavých oblastí výzkumu, jehož výsledky jsou předmětem praktické části této práce.

^{XXVII} Pojem evaluace lze definovat jako: „vyhodnocení nějakého předmětu, projektu, oblasti, tj. získání spolehlivých informací o něm, případně i jeho zhodnocení, to jest systematické přisouzení hodnoty stanovení kvality“. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Evaluace> [cit 2009-09-10]

^{XXVIII} Podrobněji je téma rozvedeno např. na:

http://cs.wikipedia.org/wiki/Management#D.C4.9Blen.C3.AD_managementu

služby poskytují, je možné využít vymezení uvedeného na internetových stránkách MPSV^{XXIX}.

- *„Obce a kraje dbají na vytváření vhodných podmínek pro rozvoj sociálních služeb, zejména zjišťováním skutečných potřeb lidí a zdrojů k jejich uspokojení; kromě toho samy zřizují organizace poskytující sociální služby.*
- *Nestátní neziskové organizace a fyzické osoby, které nabízejí široké spektrum služeb, jsou rovněž významnými poskytovateli sociálních služeb.*^{XXX}
- *Ministerstvo práce a sociálních věcí je nyní zřizovatelem pěti specializovaných ústavů sociální péče“*

Z uvedeného výčtu tří hlavních skupin typu zařízení je patrné, že každý subjekt poskytující sociální služby má specifickou výchozí situaci a organizační složky každé organizace budou jiné. V kontextu tématu práce je zde pozornost věnována druhému typu, tedy nestátním neziskovým organizacím. Specifika organizačních struktur těchto organizací vycházejí z toho, zda se jedná o občanské sdružení, obecně prospěšnou společnost či subjekt církevní. Občanská sdružení a obecně prospěšné společnosti dále, kromě legislativně vymezených orgánů sdružení, vymezuje především jejich velikost a rozsah a náplň činnosti. Struktura se posléze odlišuje také tím, zda některé specifické činnosti (např. účetnictví, vedení časově omezeného projektu organizace atd.) provádějí přímo zaměstnanci organizace či externě najatí odborníci. Ať se jedná o jakoukoli strukturu, následující obecně vymezené trendy platí i pro řízení v sociálních službách. Menší subjekty z neziskového sektoru, budou mít k těmto modelům vždy blíže, sama existence takto nastaveného modelu však automaticky neznamená, že organizace efektivně funguje (efektivita je zde uvedena ve významu produkce kvalitní služby či produktu, ale i péče o pracovníky a fungování otevřené komunikace).

Pauknerová výstižně charakterizuje současné trendy ve vývoji podnikových organizačních systémů takto:

- *„vytváření plošších organizačních struktur, tj. struktur s relativně nižším počtem jednotlivých řídicích úrovní,*

^{XXIX} Dostupné na WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/9#sspd> [cit 2009-09-10]

^{XXX} V kontextu činnosti NNO se většinou neužívá pojem zřízení služby/programu, ale založení služby či programu. Pro zjednodušení bude přesto dále v této práci rozlišení poraden nazýváno „dle zřizovatele“. Jedná se tedy v tomto kontextu o využití podobnosti významu slov založení a zřízení.

- *přenos pravomocí v oblasti řešení problémů a rozhodování z nejvyšších úrovní řízení směrem dolů k jednotlivým týmům,*
 - *rozbití funkčních imperií,*
- posilování neformálních vztahů a vazeb na spolupracovníky“ (Pauknerová, 2006, str. 46).*

Takto pojatá organizační struktura sleduje princip subsidiarity, spojený s myšlenkou demokratického vedení lidí a s tím souvisejícím manažerským stylem řízení organizace.^{XXXI}

I přes uvedený model směřující k zásadnímu podílu a zodpovědnosti všech pracovníků ve vztahu k chodu firmy či organizace (nejen ve smyslu plnění vymezených pracovních povinností), zůstává zásadním momentem tvorba řídicí filozofie, tedy zacílení směru dalšího fungování směřování firmy či organizace. Na pomezí filozofie činnosti, která určuje směřování organizace, se již také otevírá otázka motivace pracovníků a podpora a uspokojování této motivace. K fenoménu řídicí filozofie organizace Pauknerová uvádí několik zpřesňujících vymezení.

- *„Psychologická (sociální) atmosféra bývá často pokládána za nejvýznamnější podmínku efektivnosti organizace.*
- *Nejdůležitějším činitelem jejího utváření je vrcholový management organizace.*
- *Vzorové chování a postoje vrcholového vedení jsou pak napodobovány ve všech stupních řízení – šíří se odshora dolů.*
- *Na tvorbu podnikové atmosféry má vliv především koncepce řízení přijatá vrcholovým vedením.“*

(Pauknerová, 2006, str.46)

^{XXXI} Myšlenka subsidiarity je úzce spojena např. i s působením jednotlivých struktur EU, jedná se rovněž o „instituci“ se svými specifickými strukturami řízení. Platí, že záležitosti, které je potřeba řešit, mají být řešeny co nejbližší úrovni, které se tyto záležitosti týkají. Vychází se z předpokladu, že na dílčí úrovni existuje o problematické záležitosti nejvíce informací a možnosti řešení je možné nalézt v bezprostřední blízkosti s využitím bezprostředních zdrojů. Pouze v případě, že není možné problematické otázky vyřešit na úrovni, kde vznikly, platí, že se ve věci bude angažovat vyšší „instance“. Toto vybočení k aplikaci principu subsidiarity na úrovni EU dokresluje naznačený způsob řízení, kdy za předpokladu existence dostatečných kompetencí (pojem kompetence je zde uveden jak ve smyslu souboru znalostí a dovedností, tak ve smyslu oprávnění a povinností na jednotlivých úrovních řízení podniku), mohou (nejen) vedoucí pracovníci do značné míry sami řešit obtíže a problémy v chodu organizace, které souvisí s jejich pracovním zařazením.

Do tématu řídicí filozofie vstupuje u poskytovatelů sociálních služeb specifický prvek motivace pracovníků. Lze rozlišit obecné důvody vstupu do pole pomáhajících služeb a oblast specifik působení v neziskovém sektoru. Matějček (2005) hovoří na obecné rovině o tématu **identifikace jedince s organizací**. Jsou doplněna specifika pro sociální oblast, která tuto identifikaci v sociální oblasti specifikují. Identifikace je považována za zvláště silnou, jsou-li potřeby jedince uspokojovány uvnitř organizace (jako příklad lze uvést rozvoj přátelských vztahů na pracovišti a stírání hranic pracovního a soukromého), dále pokud má skupina či organizace vysokou prestiž (dobré jméno organizace/poskytovatele), funguje-li dobrá spolupráce (týmový styl práce) a je-li omezen konkurenční boj mezi členy organizace/týmu/skupiny.

S organizační strukturou je úzce spjatý určitý styl řízení, vyplývající z kombinace osobnostních proměnných řídicích pracovníků a již nastaveného či nově nastavovaného modelu řízení. Většina organizačních složek, jak již bylo uvedeno v definici výše, většinou přebírá styl, který je aplikován na úrovni nejvyššího managementu organizace. Propojení řídicí filozofie organizace s působením pracovníků na všech úrovních dokazuje i Hayes, který uvádí, že: *„pracovníci jednají v souladu s přesvědčeními, která zastávají jejich vedoucí pracovníci, a ti zas jejich chování považují za důkaz, že jsou jejich přesvědčení správná“* (Hayes, 2005, str. 89).

Nejznámější rozdělení stylů řízení na styl autoritativní, demokratický a liberální přebírá většina autorů, odlišná pojmenování většinou skrývají téměř totožné charakteristiky stylů. Zde jsou uvedeny dva vybrané zdroje. Tysson a Jackson pojmenovávají styly: *„participativní, autoritářský a styl laissez-faire^{xxxii}, přitom vhodnost každého z nich spočívá v souladu s tradicemi organizace, očekáváním zaměstnanců, aktuálními úkoly a charakteristikou lidí, s nimiž manažer pracuje“* (Tysson a Jackson, 1997, str. 169). Styl nazvaný jako participativní je nejbližší k pojmu demokratický styl vedení. Tento styl předpokládá zapojení aktivity pracovníků na všech úrovních organizace s nutností srozumitelně vymežit vedle pracovní náplně i pravomoci a zodpovědnost plynoucí z konkrétní pracovní pozice. Autoritativní styl vysvětluje Švarcová jako charakteristický pro vedoucího, který sám *„rozhoduje, přikazuje a kontroluje“*, styl demokratický charakterizuje vedoucím, který *„bere ohled na názory svých podřízených, konečné rozhodnutí však musí udělat sám a kontroluje jeho splnění“* a vedoucího s liberálním stylem popisuje jako toho,

^{xxxii} Východiska tohoto stylu vedení jsou popsána např. na http://cs.wikipedia.org/wiki/Laissez_faire

kdo „nepoužívá přímých řídicích příkazů“ (Švarcová, 1998, str. 162). Tysson a Jackson dále zpřesňují, že: „v profesních organizacích, kde je velký počet specialistů, se bude s největší pravděpodobností, vyskytovat osobní kultura, kde vztahy jsou nejdůležitějším faktorem určujícím moc a kde styl laissez-faire se může rozvíjet, neboť kultura je zde vysoce individualizovaná“ (Tysson a Jackson, 1997, str. 170). Týmový styl vedení (z popsaných stylů se blíží stylu demokratickému, tedy participativnímu), Bělohlávek jej popisuje v kontextu tzv. situačního vedení a uvádí tento styl do souvislosti s vybranými proměnnými souvisejícími se zralostí pracovníků/ týmu a aktuální situací organizace (Bělohlávek, 2008).

Situační vedení je možné označit za nejčastěji využívaný styl vedení zejména v menších neziskových organizacích poskytujících sociální služby. Situační styl řízení vychází i z praxe mnoha neziskových organizací, které plánují spíše krátkodobě a často aplikují přímo projektové řízení, tedy vycházejí z omezeného personálního i finančního zajištění služby i doby trvání konkrétního projektu a zaměřují se především na cíle související primárně s daným projektem.

Odlišná situace je především v sociálních zařízeních zřizovaných kraji a státem, kde vzhledem ke složitější organizační struktuře a větší vzdálenosti mezi jednotlivými úseky /rovinami organizační struktury, převažuje autoritativní styl řízení.

Nejnámější dělení manažerských procesů na finanční, personální a procesní je detailněji rozpracováno např. u Robbinse a Coultera. **Nástroje**, které s aplikací procesů souvisí, jsou zde popsány na pomezí takto vymezených manažerských funkcí. Jedná se o:

- plánování – proces definování cílů, formulování strategií pro dosažení daných cílů,
- organizování – stanovení úkolů, určení, kdo je bude jak plnit, jak budou uspořádány do skupin, kdo bude komu předávat zprávy, kde se bude rozhodovat (využívané nástroje: vedle již uvedených např. osvojení moci, zvládání kulturních rozdílů, budování efektivního týmu),
- vedení lidí – motivování podřízených, ovlivňování jednotlivců nebo týmů, výběr nejvhodnějších komunikačních cest a zvládání problémů způsobených chováním pracovníků,
- kontrola – monitorování skutečné výkonnosti, její srovnání se standardy a v případě potřeby i hledání nápravných opatření (Robbins a Coulter, 2002).

Švarcová k uvedenému dělení přidává ještě specifickou funkci personální, výběr a umístování pracovníků jako proces vybírání konkrétních pracovníků a jejich kontroly (Švarcová, 1998).

Nástroje využívané při aplikaci manažerských funkcí jsou u Robinnse a Coultera uvedeny podrobně vždy dle příslušné funkce. Vzhledem k tomu, že mnoho nástrojů lze považovat za universální (nejen ve vztahu k manažerským funkcím), je zde uveden pouze orientační výčet těchto nástrojů: rozpočtování, aktivní naslouchání, výběr efektivního stylu vedení, řízení času, budování efektivního týmu, delegování, vytváření důvěry, efektivní vedení porad, stanovení cílů, tvůrčí řešení problémů, zvládání odporu při změnách, vyjednávání, efektivní vedení porad, stanovení cílů (Robbins a Coulter, 2002).

Na závěr této části kapitoly o managementu je zařazen - z důvodu polemik mezi poskytovateli, zda a čím je supervize odlišná v porovnání s jinými druhy podpory kvality/pracovního výkonu/rozvoje kompetencí pracovníka - výčet a stručné vysvětlení několika základních pojmů^{xxxiii}. Mezi nejčastěji využívané a v sociálních službách diskutované nástroje patří **consulting** a **koučing**. Koučing je spolu s poradenstvím svými cíly i využívanými postupy supervizi velmi blízký, nikoli však totožný.^{xxxiv} Koučing lze charakterizovat jako profesní doprovázení orientované na cíle. „...je zaměřen na jednotlivce a na jeho aktuální osobní a profesní potřeby. Je jak tematicky, tak časově jasně ohraničen“ (Havrdová, 2008, 45). Další nástroje využívané v praxi organizací jsou zde jen stručně představeny: mentoring (nástroj doprovázení a zaškolování nového pracovníka, pojem je někdy chybně zaměňován s tutoringem, který spíše označuje garanta, např. garanta praxe na

^{xxxiii} Některé z nich bývají označovány jako samostatné metody rozvoje pracovníků, některé jako dílčí nástroje.

^{xxxiv} V rámci workshopu s názvem Supervision, Coaching and Organization Development under Intercultural Point of View (Salzburk, 2006) bylo mezi studenty zúčastněných fakult diskutováno téma, zda se na úrovni neziskového sektoru pod názvem supervize neodehrává to samé jako v sektoru ziskovém, ale pod jménem koučing. Byly diskutovány nástroje a cíle, závěrem bylo zjištění velmi tenké dělící linie mezi oběma „metodami“. Takto byla definována základní odlišnost: na koučing využívaný v kontextu ziskových firem je kladen požadavek časové efektivity a je akceptován odborný vklad kouče, který do tématu vnese prvek, který proces může urychlit a pomůže pracovníkovi dostat se za kratší čas k definovanému či očekávanému cíli. Pojetí supervize je více reflektivní a vyžaduje delší čas, supervizor vytváří podmínky pro reflexi tak, aby proces dozrál a díky „aha efektu“ umožnil supervizantovi odhalit nejlepší cestu osobně s menším přispěním externě dosazené dovednosti či znalosti odborníka, jak tomu může být v případě koučování. Vzhledem k omezení finančních prostředků v obou sektorech a poměrně vysokým cenám obou diskutovaných služeb, je kritérium času sporné a je spíše podnětem k další diskuzi než jedním z určujících kritérií dělení. (K tématu odlišností a shodných momentů u supervize a koučingu je ve sborníku z uvedeného workshopu zařazen příspěvek Susanne Ehmer s názvem Supervize a coaching)

pracovišti), facilitace (dílčí nástroj efektivního vedení porad, diskusí apod.), brainstorming (dílčí nástroj sběru podnětů a nápadů k určitému tématu) a mediace (dílčí nástroj i samostatná metoda řešení sporů a konfliktů), teambuilding (kombinace více nástrojů a technik sloužících k vědomé a cílené práci s týmem /skupinou/oddělením atd. s cílem rozvoje spolupráce s využitím potenciálu každého člena^{xxxv}), manažerská supervize (interní supervize v pojetí systému kontrolně podpůrných schůzek nadřízených pracovníků s podřízenými pracovníky)^{xxxvi} a v neposlední řadě supervize (profesní doprovázení orientované na proces profesionálního působení). Souhrnně je možné tyto nástroje označit za specifické formy využití komunikačních dovedností a stylů práce s jednotlivci, skupinami a týmy, a to realizované vedoucím pracovníkem, pověřeným pracovníkem organizace či pracovníkem externím.

Kapitola věnovaná řízení a dále řízení kvality tvoří podklad pro vymezení supervize, která je v sociálních službách vnímána především v kontextu kvality, se kterou úzce souvisí následující kapitola věnovaná učící se organizaci.

2.2. Učící se organizace

Pojem učící se organizace propojuje nové trendy v řízení organizací a služeb s předpoklady zavedení a přínosného využívání supervize. Tato kapitola již naznačuje provázanost pojmů řízení, řízení kvality a supervize.

Učící se organizace: „*má schopnost se trvale učit, přizpůsobovat a měnit*“ (Robbins a Coulter, 2002, str. 61). Tito autoři dále zpřesňují, že management učící se organizace musí tyto snahy vědomě řídit a to plánováním, organizací a řízením, jehož styl je třeba stále přizpůsobovat. „*Postupně se mění z nadřízených ve vedoucí týmů, místo nařizování, co mají lidé dělat, lidem naslouchají, motivují je a koučují, pečují o ně, protože zjistili, že je to efektivnější*“ (Robbins a Coulter, 2002, tamtéž). Robbins a Coulter doplňují, že role manažerů pro rozvoj učící se organizace je zásadní a souvisí i s rozvojem a vytvářením prostředí, které učení napomáhá. Takové prostředí by mělo být vytvářeno v celé organizaci, manažeři by měli vytvářet takové zázemí napříč všemi úrovněmi organizace. Související pojem **management znalostí** je objasněn jako sdílení hodnoty zkušeností formou shromažďování a sdílení

^{xxxv} Téma je srozumitelně představeno např. u Zahrádkové (2005), která tuto metodu vytváření efektivní spolupráce pojímá široce od koučingu přes zážitkové vzdělávání a směřuje k nalezení odpovědí na otázku v jakém stavu tým, skupina apod. je a jaké nástroje by byly pro specifický kontext neadekvátnější.

^{xxxvi} Manažerská supervize je podrobněji popsána ve čtvrté kapitole této práce věnované supervizi.

znalostí.^{xxxvii} Hawkins a Shohet (2004) kulturu učení a rozvoje spojují s prostředím, ve kterém se nejlépe rozvíjí supervize. Přenášejí myšlenku učící se organizace do prostředí pomáhajících profesí. Za podstatné považují, aby bylo vytvářeno takové prostředí, kde se naplňují potřeby pracovníků jako předpoklad pro naplňování potřeb klientů. Jde o **provázanost učebního potenciálu organizace a jeho přenosu na klienty**. Jedná se o propojení myšlenky učící se organizace všemi úrovněmi organizace s konečným prospěchem pro klienta. S tím souvisí i problematika hodnocení pracovníků, která v tomto kontextu otevírá možnost přistupovat k hodnocení jako k prostoru, kde je s pracovníkem monitorováno nejen jeho pracovní úsilí a výkony, ale zároveň i to: „*co se hodnocení naučili, jak se rozvíjeli a jak může jejich učení v následujícím období nejlépe pokračovat a zlepšit se*“ (Hawkins a Shohet, 2004, str. 174). Tyto myšlenky vycházejí z přístupu k obtížím a nezdarům jako k potenciálu změny a kreativního využití získaných zkušeností. Tento princip je totožný s principem, který využívá supervize. Havrdová (1999) uvádí pojem **rozvíjející hodnocení**, které umožňuje rozpoznání silných i slabých stránek díky zpětné vazbě poskytnuté v procesu získávání zpětné vazby. Upřesňuje, že se jedná o přístup **andragogického modelu učení**, kde se jedná o rozvoj a posílení schopnosti celoživotního učení na základě přijímání stále nových poznatků a zkušeností.

2.3. Řízení v občanské poradně

Podstatnou součástí vymezení tématu managementu jsou, vedle procesů řízení a jejich nástrojů, základní možné podoby **organizační struktury** organizace. „*Systémové pojetí chápe organizační strukturu jako soubor prvků (útvárů) a vazeb mezi nimi. Tak jsou i organizační struktury graficky zobrazovány v organizačních schématech.*“ (Švarcová, 1998, str. 166).

Vzhledem ke skutečnosti, že občanské poradny, představené v první kapitole práce, jsou zřizovány ve třech odlišných modelech organizací, je potřeba pro posouzení možností fungování řízení a supervize tyto struktury stručně představit.

^{xxxvii} Jako příklad dobré praxe lze uvést situaci některých neziskových organizací, které v souvislosti s nedostatkem finančních prostředků využívají systému, kdy se semináře či vzdělávacího kurzu zúčastní jen někteří pracovníci, ale tyto nové znalosti a souvislosti jsou posléze předávány i dalším pracovníkům. Jedná se o využívání elektronických či písemných materiálů nebo sepsání zprávy ze semináře či kurzu, který je posléze k dispozici i dalším pracovníkům. Stejným způsobem jsou často v neziskových organizacích využívány poznatky a znalosti, související s realizovaným projektem či službou. Nepřímo lze s myšlenkou managementu znalostí spojit i sdílení zkušeností v rámci supervizí, kdy na podkladě zkušeností některých pracovníků (ale i jejich nezdaru) dochází k reflektování praxe i u ostatních pracovníků, kteří se supervize účastní.

Základní třídění je možné uvést dle Švarcové (1998) podle hlediska formálnosti (formální či neformální struktura), hlediska druhu sdružování (funkcionální, produktová či jinak účelová), dle hlediska rozhodovacích pravomocí (liniová, štábní, liniově-štábní a cíleně programová), dále dle míry centralizace (centralizovaná a decentralizovaná), dle hlediska počtu řídicích úrovní (ploché, úzké) a nakonec dle hlediska časového trvání (dočasné, trvalé).

Za podstatné kritérium fungování organizace v souladu s principy učící se organizace, lze považovat průhledné a srozumitelné **nastavení komunikačních toků a míry kompetencí a autonomie** na dané úrovni organizace, programu, služby apod. Pro potřeby tématu práce jsou zvažovány struktury organizací především z hlediska rozhodovacích pravomocí, dle míry centralizace a dle počtu řídicích úrovní. Za kritérium efektivního nastavení organizační struktury je v sociálních službách považována především míra možností manažera aktuálně ovlivnit potřebné procesy a děje v organizaci, které se primárně dotýkají úrovně, která spadá do jeho kompetencí. Richtrová ve své práci zaměřené na občanské poradenství zmiňuje ve vztahu k odbornosti vedoucího poradny jak odbornost pro práci s klientem, tak i odbornost pro vedení organizace. Např. zprostředkování supervize pro poradce je zde uvedeno právě v kontextu kompetencí vedoucího poradny. *„Profesionál dohlíží na metodickou stránku rozhovorů a práce s klienty, je zodpovědný za to, aby klient nedostal nesprávnou informaci, ale také, aby mu nebylo ublíženo neprofesionálním přístupem poradce. Člověk s touto kompetencí se také stará o zaškolování poradců a o zprostředkování supervizora“* (Richtrová, 2000, str.32). Je potřeba dodat, že tato odbornost nemůže být realizována, není-li propojena s kompetencemi ve smyslu oprávnění spojených s pozicí vedoucího OP, především u poraden, které jsou zřizovány v rámci větších NNO či církevních subjektů. Je patrné, že organizační složky nadřazené poradně musí tyto kompetence ve smyslu oprávnění k uvedeným činnostem vedoucímu OP delegovat či přímo vymezit v oprávněních a povinnostech či v pracovní náplni.

Jak již bylo uvedeno v kapitole obecně věnované řízení, profesionalizace sociálního sektoru se dotýká i personální práce, která s vymezováním oprávnění k jednotlivým pozicím úzce souvisí. Dřívější praxe, kdy oprávnění a povinnosti byly „schovány“ ve výčtu pracovní náplně neumožňovala v případě problémů tato oprávnění vymáhat, tzn. nebyla vymezena natolik srozumitelně, aby z nich bylo patrné kdo a za co skutečně zodpovídá. Tento posun je v souladu s jedním z přístupů uvedených výše v souvislosti s novými trendy v řízení. Jedná se o přenos pravomocí v oblasti řešení problémů a rozhodování z nejvyšších úrovní řízení směrem dolů k jednotlivým týmům.

Organizace, které provozují výhradně občanskou poradnu, tzn. fungují jako samostatné neziskové subjekty, mají v porovnání s poradnami zřízenými v rámci církevního subjektu mnohem jednodušší a průhlednější strukturu. Dle uvedeného odlišení struktur na teoretické rovině se jedná v případě samostatné poradny spíše o **neformální decentralizovanou strukturu** v porovnání s „církevní“ poradnou, která je **součástí velké organizační struktury, silně centralistické a formální struktury**. V práci již bylo zmíněno projektové řízení, vyznačující se tím, že struktura se může často měnit a služby a nabídky služeb se mohou proměňovat (jde tedy o strukturu dočasnou) v závislosti na aktuální finanční situaci i převažující aktivitě organizace. Odlišná vzdálenost od vedení organizace (daná počtem struktur, které stojí mezi samotnou službou/poradnou a různými úrovněmi managementu organizace) a kompetence, které má manažer na pozici vedoucího poradny, jsou dvěma základními kritérii, které ovlivňují podobu řízení poradny, tedy i specifika ve využívání supervize. Tyto úvahy a posléze výstupy z předvýzkumu tvoří hlavní výchozí moment pro zvažování vlivu „typu zřizovatele“ a „proměnných u vedoucího poradny“ na podobu supervize v poradnách. Uvedené faktory mají vliv rovněž na podobu případného supervizního kontraktu, kde nelze trvat na „jednoznačné trojstrannosti kontraktu“, ale je potřeba smysluplně najít pro dojednávání supervize takové strany, které skutečně podobu a definování cílů supervize mohou ovlivnit. Havrdová (2008) uvádí, že trojstrannost může být zajištěna jak jedním kontraktem, tak i několika na sebe navazujícími smlouvami.^{XXXVIII}

Do kontextu fungování poraden v rámci větších celků vstupuje i kultura organizace a styl řízení určený většinou nejvyšším managementem, jak o něm bylo pojednáno v obecné části kapitoly.^{XXXIX} V textu výstupu projektu s názvem Hodnocení kvality služeb poskytovaných v komplexu služeb poradenství^{XL} byly pojmenovány důležité momenty, týkající se fungování již samotného týmu poradny. Na této rovině se kultura organizace

^{XXXVIII} Za zajímavý příklad lze považovat např. praxi jednoho zařízení pro seniory, kde dle slov ředitele vedení organizace velmi podporuje využívání supervize a rozumí jejímu smyslu, ale existence triády je zajištěna více smlouvami: ředitel – supervizor a vedoucí konkrétního týmu – supervizor. Takto upravená trojstrannost může a nemusí být efektivní, jde o míru angažovanosti na první popsané linii a porozumění skutečnému významu supervize a s tím související očekávání od supervize. Tento model je aplikován především ve větších zařízeních poskytujících sociální služby a vyplývá to především z větší vzdálenosti vedení organizace od jednotlivých služeb/středisek.

^{XXXIX} Thomset 1980 (In Hayes, 2005) zdůrazňuje důležitost existence *organizační kultury podpory*, která se vyznačuje důrazem na seberegulaci týmů místo vnějších mechanismů kontroly a dohledu. V takové kultuře týmy spolupracují, protože jsou pro spolupráci splněny podmínky. Pro tento model spolupráce jsou potřebné adekvátní kompetence pracovníků.

^{XL} Hodnocení kvality služeb poskytovaných v komplexu služeb poradenství (projekt NVF, 2002)

promítá do řízení dílčí části struktury, tzn. občanské poradny. Jde o míru otevřenosti komunikace v týmu poradny, zda dochází k obousměrným interakcím, či se jedná spíše o formální skupinu apod. Jedním z momentů pro posouzení otevřenosti komunikace je např. porada a míra jejich otevřenosti a různé další schůzky v rámci fungování poradny (včetně intervizí/manažerské supervize – jsou li tyto nástroje využívány). Specifikem jsou velmi malé poradny, kde jsou např. pouze dva pracovníci, přičemž jeden z nich zastává funkci poradce i vedoucího poradny. Dalším důležitým momentem je již zmíněná míra autonomie týmu poradny vůči vyšším úrovním zřízení. Shodně s požadavkem Standardů kvality občanských poraden na dostatečné kompetence pro vedení poradny v kontextu větší organizace je zde připomenut požadavek subsidiarity ve vztahu k organizačním strukturám poskytovatele: problémy se řeší na té úrovni, na níž vznikají, a vyšší úroveň řízení vstupuje do řešení jen tehdy, když s řešením, k němuž došlo na nižší úrovni, nesouhlasí, nebo jako odvolací instance.

Standardy kvality občanských poraden AOP, ve třetí části standardů pojmenovaných jako standardy provozní, specifikují v článku C.1. požadavek na postavení občanské poradny. Požadavek je standardem ve znění: „*Občanská poradna má jasně definovaný statut*“. Tento standard je specifikován těmito kritérii:

- 1.1. *Občanská poradna je nestátní nezisková organizace nebo součástí nestátní neziskové organizace.*
- 1.2. *Občanská poradna, která je součástí NNO, má jasně definované postavení v rámci této organizace. Vedoucí (ředitel) poradny a jeho zástupci mají odpovídající pravomoci pro řízení poradny a jejího zastupování.*

Naplnění tohoto požadavku bylo již v minulosti (prokázaly to i rozhovory vedené v rámci předvýzkumu) problematické zejména v případě poraden pod církevními subjekty. Stejná situace může však nastat i v případě větší neziskové organizace, která vnímá poradnu jen jako jakousi doplňkovou činnost a nevytváří podmínky pro to, aby mohla být rozvinuta specifika, která určuje jednotná metodika AOP a z ní vycházející požadavky na prostorové, časové i personální vstupní podmínky pro poskytování občanského poradenství.

2.4. Vymezení pojmu řízení kvality a jeho specifika v sociální oblasti

Kvalita je definována jako „hodnota, jakost, stav věci“ (Slovník cizích slov, 1996, str. 193); „*jakost: zboží dobré kvality, kvalita práce, kvalita výrobků, služeb – souhrn jejich užitných a společensky významných vlastností*“ (Slovník cizích slov, 2007, str. 463). Jak uvádějí Robbins a Coulter (2004) byl původní název pro „revoluci“ v této oblasti tzv. TQM – total quality management, tedy komplexní řízení kvality. Jedná se o koncepci vyplývající z myšlenek plynulého a postupného zdokonalování uspokojování potřeb a očekávání zákazníků. TQM je blíže charakterizován těmito body:

1. *intenzivní zaměření na zákazníka,*
2. *zaměření na plynulé a trvalé zdokonalování,*
3. *zaměření na proces,*
4. *zlepšení kvality všeho, co organizace dělá,*
5. *přesné měření a nastavená kritéria pro toto měření,*
6. *zplnomocňování pracovníků, vyvolání zájmu pracovníků o zdokonalování procesu a využívání především týmové práce jako formu zplnomocňování.*

(Robbins a Coulter, 2004. str. 60)

Pod pojmem zákazník jsou v této koncepci zvažováni všichni, kdo se službami a produkty přichází do styku, jednak přímo ve službě či podniku, tak i vně asložbu, organizaci atd. Znamená to, že pod pojmem řízení kvality je skryt jednak **kontinuální proces** a jednak **přesah ve vnímání užitku a prospěchu** ze služby či produktu pro všechny zúčastněné. V kontextu Standardů kvality sociálních služeb^{XLI}, které jsou souborem norem definujících minimální úroveň kvality poskytovaných služeb se zaměřením na oblast personální, provozní a procedurální^{XLII}, jsou tyto principy posuzovány totožně a prolínají se všemi kritérii patnácti standardů. SQSS rovněž vymezují práva a povinnosti poskytovatele vůči zájemcům a uživatelům služeb a legislativa rovněž upravuje další povinnosti poskytovatelů vůči registrujícímu orgánu^{XLIII}.

Poskytovatelé v kontextu pojetí řízení kvality nejčastěji vnímají standard č. 15, který je vymezen jako „zvyšování kvality sociální služby“ a do pojetí soustavného posuzování a

^{XLI} Standardy kvality sociálních služeb upravuje příloha č. 2 k vyhlášce č.505/2006 Sb.

^{XLII} Toto dělení se již nevyužívá, jedná se o patnáct SQSS dále rozdělených na podrobná kritéria, která však tyto oblasti zahrnují

^{XLIII} „§78, zákona č.108/2006 Sb.“

vyhodnocování služby zahrnuje jak pracovníky služby, tak jejich uživatele a partnery v nejširším pojetí. Myšlenka kvality je ovšem propojena i se všemi ostatními standardy a tvoří jejich výchozí ideu.

S řízením kvality v sociálních službách úzce souvisí pojem učící se organizace a kultura vnímání této kvality. Z úrovně řízení organizace/služby myšlenka kvality musí pocházet, z této řídicí úrovně musí být procesy nastaveny. Stejně jako v případě kultury učící se organizace jde především o provázanost myšlenky kvality a jejího sledování všemi úrovněmi organizace. S tím souvisí i požadavek kreativního přístupu k řešení obtíží přirozeně provázející poskytovatele sociálních služeb.

Management vytváří podmínky k řízení kvality těmito postupy:

- *otevřené hodnocení v organizaci,*
- *stanovení politiky kvality, jasného vedení, principů,*
- *vytvoření efektivní organizační struktury,*
- *zohlednění nákladů, vzniklých užitků, resp. výstupů, analytických dat ,*
- *zajištění kontinuálního vzdělávání,*
- *zvyšování znalostí a dovedností zaměstnanců,*
- *podpora systému výměny informací mezi zaměstnanci,*
- *zpětná vazba vedoucí k optimalizaci všech procesů.*

Supervize, tak jak bude představena v další kapitole, je nejčastěji pojímána jako jeden z nástrojů řízení kvality ve smyslu především jedné z funkcí supervize, tj.zvyšování schopnosti reflexe k posuzování vlastního působení pracovníka na pracovišti i k posuzování kontextu tohoto působení. Supervize v tomto smyslu zvyšuje citlivost vnímání vůči kvalitě ve všech procesech, které se na pracovišti odehrávají.

Sociální služby mohou být posuzovány z pohledu kvality z třech hlavních hledisek. Jde o **kvalitu z pohledu profese** (profesionálního), tedy soulad s východiskem odbornosti, z **hlediska uživatele služby**, jehož spokojenost s využitými službami je nejčastěji posuzovaným kritériem u poskytovatelů a jako poslední hledisko lze pojmenovat **procesní řízení**, tedy kvalitu všech tří základních (procedurálních, provozních a personálních) oblastí, dle nichž byla také ve SQSS z roku 2002 rozdělena kritéria posuzování kvality.

Kvalita definovaná jako určitý stav věci nás vede k pátrání po očekávaném stavu věci, tedy po určení stavu, který je z určitých hledisek žádoucí. Jde o vymezení stavu kvality již zmíněnými

SQSS, jejichž myšlenky vychází z pojmu standardizace. Se zákonem o sociálních službách byla prováděcí vyhláškou č. 505/2006 Sb. poskytovatelům sociálních služeb dána zákonná povinnost dodržování těchto standardů, tedy naplňování takto vymezené standardizované kvality. V letech 2002 – 2007 byly na základě Standardů kvality v některých oblastech poskytování sociálních služeb vytvářeny tzv. druhové standardy, které zohledňují specifika konkrétní poskytované služby.

S myšlenkou kvality a jejího provázání se všemi procesy na pracovišti souvisí i požadavek (trend) individualizace sociálních služeb a zaměření služby na specifické cíle klienta a z nich vycházející plánování a realizace služby „na míru“ potřeb klienta a poslání a cílů poskytovatele. Jak již bylo naznačeno, systém řízení kvality koncipovaný MPSV a podoba řízení kvality AOP popsaná v další kapitole, vychází shodně z teoretických východisek systému ISO^{XLIV}. V případě zavádění Standardů kvality sociálních služeb se nejedná pouze o formální naplnění, ale o jejich využívání jako výchozího a základního modelu poskytování služby. Nepřípravenost mnoha poskytovatelů sociálních služeb na zákonem nově upravené „požadavky na kvalitu“ zapříčinila současné – nikoli příliš vstřícné - vnímání inspekcí^{XLV} a pouze formálně vnímané zavádění SQSS. Management poskytovatelů služeb a v souvislosti s tím často i další pracovníci vnímají SQSS pouze jako administrativní zátěž a bývá pojmenováno jako „papírování“. Proces zavádění či revize již existujících forem naplňování SQSS u jednotlivých poskytovatelů je totožný s procesem zavádění změny v pojetí manažersky ukotveného procesu řízení takové změny^{XLVI}. V praxi jsou však změny související s povinnostmi poskytovatelů naplňovat SQSS realizovány bez zajištění podpůrných mechanismů nejen pro samotné pracovníky, ale i pro management služeb. V současné chvíli je v gesci MPSV ČR ustavována pracovní komise, kde by mělo dojít k otevření tématu nastaveného systému inspekcí a zkušeností poskytovatelů v této oblasti.

System řízení kvality AOP, jak bude představen následně, může být v kontextu současného legislativního zakotvení sociálních služeb nahlížen jako nepotřebný, ale v minulosti realizované audity kvality v poradnách napovídají, že by bylo velkým krokem

^{XLIV} ISO je zkratkou pro International Organization for Standardization, Mezinárodní organizace pro normalizaci – mezinárodní organizace sdružující národní normalizační organizace. Založena 1946 se sídlem v Ženevě (Všeobecná encyklopedie, 1996, str. 297)

^{XLV} „§97-99 zákona č. 108/2006 Sb.“

^{XLVI} Vstupní analýza situace, proces přípravy plánu, realizace plánu, revize plánu na základě vyhodnocení situace a testování jako kontinuální proces poskytování služeb.

zpět, pokud by tento systém již do budoucna neměl být využíván). Současné nevyužívání^{XLVII} systému souvisí především s přijetím platnosti zákona č. 108/2006 Sb. a požadavky „národních standardů“. Systém řízení kvality služeb nastavený AOP byl jedním z předpokladů pro zapojení AOP do práce nad Druhovými standardy kvality sociálních služeb. Práce na druhových standardech je v současnosti pozastavena a ve zdrojích dostupných na webových stránkách MPSV nelze najít žádné nové aktuální informace.

2.5. Řízení kvality v občanském poradenství

V kapitole věnované asociaci občanských poraden bylo konstatováno, že občanské poradny sdružené v této asociaci využívají jednotného systému řízení kvality. Systémem je pojmenován soubor několika výchozích podmínek:

- existují Standardy kvality občanských poraden, které lze označit za druhové standardy pro specifickou oblast poskytování sociální služby^{XLVIII},
- existuje popsáný systém a soubor materiálů, které vymezují, jak jsou kontroly (v AOP nazývané jako audity) zaměřené na dodržování těchto standardů realizovány, stejně jako vymezují předchozí i následné procesy (povinnost poradny před auditem kvality zaslat soubor přesně vymezených materiálů spolu se sebehodnotící zprávou a následné procesy spočívající v popsáném postupu podpory),
- poradny poskytují služby dle totožné metodiky vedení rozhovoru a práce s klientem.

Dokumenty Asociace občanských poraden, které tvoří systém řízení kvality v občanském poradenství v ČR:

- *Standardy kvality občanských poraden AOP – základní nástroj řízení kvality, je v souladu se Standardy kvality MPSV (na naplňování jednotlivých ustanovení se zaměřují kontroloři),*

^{XLVII} Posledním projektem, v rámci kterého byl ze strany AOP realizován audit kvality, byl ukončen v roce 2007.

^{XLVIII} Standardy kvality občanských poraden Asociace občanských poraden vycházejí rovněž z myšlenek ISO, jak bylo představeno výše.

- *Průvodce standardy kvality AOP – dokument, kde jsou jednotlivá ustanovení blíže vysvětlena a jsou doplněny možnosti a zdroje pro ověření,*
- *Kontrolní řád AOP – popisuje způsob a postup při provádění kontrol v poradnách (tento dokument byl před realizací projektu ve formě návrhu),*
- *Metodika kontrol – závazný dokument AOP, popisuje postupy, které slouží k posuzování míry naplňování kontrol,*
- *Metodika hodnocení kontrol – závazný dokument AOP, součást metodiky kontrol, popisuje postupy pro vyhodnocení výsledků a slouží ke stanovení míry podpory před dalším kolem kontrol,*
- *Metodika podpory AOP – závazný dokument pro podporovatele, stanovuje cíl podpory, personální zajištění podpory, postup provádění a práci s plánem podpory,*
- *Rukověť kontrolora AOP – dokument pro potřeby kontrolorů, objasňuje postupy a dokumenty, které musí kontrolor znát pro adekvátní provedení kontroly,*
- *Rukověť podporovatele AOP – poskytuje pro potřeby podporovatele základní informace o systému řízení kvality v AOP, Metodiku podpor AOP, Pracovní sešit podporovatele a tipy.^{XLIX}*

Kvalita z pohledu občanského poradenství je tedy v poradnách posuzovatelná dle dodržování jednotně vymezeného poslání a cílů občanského poradenství. Využívaný nástroj sebehodnocení^L není v chápání řízení kvality (v kontextu AOP) určen výhradně pro období, v němž je proces auditu realizován, ale je nástrojem, který by měl být využíván kontinuálně, tedy trvalý proces posuzování kvality denní praxe poradny. V této souvislosti se však v praxi opakovaně ukázalo, že mnohem dominantnějším faktorem vlivu na to, zda poradna průběžně posuzuje kvalitu služby, je spíše faktor organizace, v rámci které je OP zřízena. Jde opět o nastavení kultury organizace, jak už bylo zmíněno na mnoha místech této práce.

V základním metodickém materiálu CAB, který byl pro potřeby občanských poraden v ČR rovněž přeložen, jsou zajímavé informace o sledování kvality služeb, poskytovaných

^L „Sebehodnocení je strukturovaný proces, který umožňuje pochopení některých jevů, zejména ve vztahu k procesům a produktům a umožňuje se učit ze zkušeností. Sebehodnocení s sebou přináší osobní závazek zaměstnance, konsekvence vyvozené ze zjištěného a identifikace se silnými stránkami.“

v poradnách, které jsou však snadno aplikovatelné na posouzení kvality služby nejen v oblasti poradenství. Na úvod textu je zařazen výčet všech důležitých oblastí, ve kterých je potřeba kvalitu monitorovat. Jedná se jak o činnosti poskytování služeb, tak o činnosti na pomezí zajištění provozu poradny. *„Celková kontrola kvality se týká způsobu, jakým se k tazateli přistupuje od samého počátku, způsobu náboru a školení poradců, volby vhodného místa k přijímání tazatelů a vhodných otevíracích hodin, správného vybavení, dobrého řízení, jehož cílem je vždy kvalita služeb, a dostatku finančních prostředků, aby toto všechno bylo možno zajistit“* (Wilson a Mniszko, str. 62). Takto vymezené oblasti, na které se obrací pozornost primárně, jsou zahrnuty ve třech skupinách Standardů kvality OP, jejichž rozdělení zatím stále koresponduje s typologií kritérií Standardů kvality sociálních služeb, které v roce 2002 vydalo MPSV, v té době ještě bez legislativní zakotvenosti.

Jak prokázala zkušenost některých poraden při auditech kvality v letech 2006 – 2007 (jedná se o pražské poradny zapojené do projektu, v rámci kterého se audity realizovaly), jednotná metodika služby a některé další společné dokumenty rozhodně nenahrazují v plné míře metodiku konkrétní poradny v roli poskytovatele sociální služby. Stejně jako u Standardů kvality sociálních služeb z roku 2002, tak i u Standardů kvality platných od roku 2007, je nutné, aby si poskytovatelé (zde poradny) byly vědomi, že standardy jsou především návodem, na jehož základě musí konkrétní poskytovatel/poradna postavit specifickou službu dle potřeb cílové skupiny, ale i možností na straně poskytovatele.

3. SUPERVIZE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

3.1. Vymezení pojmu supervize a její význam v sociálních službách

Jak doloží následující text, cílem supervize je rozvoj a udržení kvality odborné práce v sociálních službách. Tento cíl je společný s oblastí řízení a z ní přímo vycházející oblastí řízení kvality. Autoři Výkladového sborníku pro poskytovatele (2008) naznačují rozdíl ve využití manažerských a supervizních postupů. V supervizi se jedná o vytvoření prostoru, kde nebudou řešena témata a sporné momenty práce z pohledu čistě racionálního na základě známých postupů a vědomostí. Naopak v supervizi bude k tématům přistupováno se zapojením a motivováním zúčastněných pracovníků, s podporou jejich kreativity, vytvářením prostoru pro ventilaci pocitů a tvůrčí hledání skrytých příčin a obtíží praxe.

Před samotným vymezením pojmu supervize tak, jak je vnímána pro potřeby sociálních služeb, je zařazeno stručné vymezení psychohygienických potřeb jedince. Definice, které jsou pro potřeby této kapitoly dále vybrány, vypovídají o tom, že téma supervize v sociálních službách bude vždy tématem aktuálním a je třeba pokračovat v tvorbě legislativní opory (začlenění pojmu a rámce supervize do některého z prováděcích předpisů zákona o sociálních službách). Práce musí rovněž pokračovat i na úrovni profesních asociací, na úrovni přípravy a realizace podpůrných kroků pro zajištění supervize v organizacích poskytujících sociální služby.^{LI} Jedná se především o vytváření dalších podpůrných nástrojů (metodiky, příklady dobré praxe, vzdělávání, společné semináře poskytovatelů apod.) tak, aby postupně stále více poskytovatelů porozumělo významu a přínosu supervize pro poskytování kvalitních služeb uživatelům a vytváření profesionálních podmínek pro práci sociálních a dalších pracovníků. Vzhledem k tomu, že právě SQSS pojednávají ve standardu č.10 a) o formě podpory pracovníka, nabízí se zde přímá souvislost s procesem zavádění veškerých Standardů kvality sociálních služeb do praxe. Mnoho poskytovatelů usiluje především o formální naplnění SQSS, ale nepracují s podstatou, tedy s myšlenkou SQSS jako základnou pro nastavení kvalitních procesů pro poskytování služby. Stejně tak je v mnoha organizacích přistupováno k supervizi a její zavedení a využívání je především snahou o formální naplnění SQSS. Bednář (2008) k tématu uvádí, že podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka, tak jak ji definuje SQSS č.10 a), je obecně vnímána jako označení pro supervizi. Zmiňuje i další

^{LI} A. Koutoučová a K. Čermánová z MPSV vysvětlují v rozhovoru uveřejněném v časopise Sociální práce (4/2007) důvody, pro které nebylo možné supervizi ve vyhlášce č. 505/2006 k zákonu č. 108/2006 Sb., legislativně uchopit. Uvádějí, že hlavním důvodem je nejednotné pojetí supervize obecně a pojmenovávají tuto nejednotnost jako „roztříštěný systém“. Domnívají se, že právní či metodická úprava supervize či návrh systému supervize přísluší odborným organizacím či zastřešujícím organizacím věnujícím se supervizi apod.

formy podpory, ale zdůrazňuje, že: „*důležité je, aby pracovníci na specifické problémy nebyli sami, aby jim organizace umožňovala adekvátní podporu. Podpora by neměla být činností náhodnou či jednorázovou, ale měla by se stát součástí pracovních podmínek a kultury organizace*“ (Bednář, 2008, str. 74).

Při poskytování sociálních služeb využívají pracovníci především „sami sebe“ jako hlavní nástroj pomáhání. Kliment (2008) uvádí, že vzhledem k výchozí situaci sociální práce, tedy obtížnému životnímu období klientů, ve kterém se s nimi pracovníci setkávají, je často obtížné nalézat úspěchy ve své práci, monitorovat, co se pomáhajícímu povedlo. Kliment se takto vyjadřuje k časté absenci pozitivní zpětné vazby na vlastní působení pracovníků v sociálních službách. „*Tato situace má potenciál zraňovat a tento potenciál se bude zvyšovat, pokud pomáhající nabude dojmu, že tato situace se dotýká pouze jeho. Správná týmová práce, pod vedením dobrého vedoucího a pod vedením externích supervizorů je cestou k pochopení povahy mé profese, toho, co mě tato dává a co od ní můžu očekávat*“ (Kliment, 2008, str. 22). Na potřebu osobní psychohygieny je zde možné tedy nahlížet jako na **primární zodpovědnost profesionála** v kontextu zodpovědnosti zajištění potřebné podpory ze strany organizace, ve které pracovník působí. Ve prospěch využívání supervize jako jednoho z nástrojů psychohygieny hovoří Nakonečný nepřímo, když uvádí, že: „*duševní zdraví umožňuje bezporuchové fungování člověka v podmínkách jeho společenského života, soukromého i veřejného, a je spojeno s osvobozením od pocitů úzkosti a s pozitivními pocity vůči sobě samému (sebeakceptování) a vůči ostatním (akceptování druhých)*...“ (Nekonečný, 1995, str. 221). V této definici jsou pojmenovány primární potřeby jedince v kontextu jeho civilního, ale i profesionálního života a potřeba sebeakceptování a akceptování druhých jsou dvěma základními pilíři pro profesionální působení v sociálních službách. Tyto potřeby mohou být ošetřovány právě supervizí, ať se jedná o supervizi případovou, tedy zaměřenou na přímou klientskou práci, týmovou, zaměřenou na kontexty týmové spolupráce či např. o supervizi řízení, kdy vedoucí pracovníci mají možnost hovořit o kontextu řízení. Ve všech těchto typech supervize se jedná vedle složky odborné i o kontext vztahový, ať již ve vztahu ke klientům, kolegům či vnějším partnerům poskytovatele. A právě rovina vztahová je v sociálních službách vždy přítomným prvkem, který potřebu kontinuální reflexe sebeakceptování a akceptování druhých stále znovu aktualizuje. Nakonečný v souvislosti s duševní hygienou doplňuje, že jejím předpokladem je uspokojování sociálních potřeb

jedinice, specifikované jako potřeba možnosti kontaktů, projevování kompetencí a získávání opory.

Právě získávání opory je jedním z prvků, které v kontextu profesionálního působení supervize nabízí jako jeden ze tří svých hlavních aspektů a zároveň funkcí supervize, pojmenovaný jako **aspekt podpůrný**. *„Účelem podpory v supervizi je povzbuzení k překonání překážek, budování dobrého vztahu a atmosféry, posílení a zplnomocnění supervizanta“* (Šavrdová, 2008, str. 52). Vzhledem k tomu, že oblast poskytování sociálních služeb prochází v porevolučním vývoji překotnými změnami, které vrcholí zejména v posledních letech, je potřeba podpory tím prvkem, který se netýká jen pracovníků, kteří přímo působí s klienty, ale opět i vedoucích pracovníků, kteří se s těmito změnami potýkají v první linii. Změny se dotýkají jak nároků na profesionalizaci poskytování služeb obecně, tak i nárůstu administrativního kontextu provozních otázek fungování služeb. V kontextu pojmu administrativní je zde uvedena další funkce supervize pojmenovaná jako **aspekt administrativní**. Havrdová tento aspekt spojuje se supervizí interní, tedy supervizí manažerskou vykonávanou nadřízeným pracovníkem a účel je popsán jako: *„usměrnění pracovníka, aby si počínal správně v rámci stanovených pravidel a dobré profesionální praxe“* (Šavrdová, 2008, str. 49). V kontextu supervize externí, tedy prováděné supervizorem, který není zaměstnancem poskytovatele, je třeba doplnit, že administrativní aspekt supervize je přítomen i v této supervizi. V externí supervizi se administrativní aspekt přibližuje aspektu kontrolnímu bez souvislosti s případnou sankcí nadřízeného jako v případě interní supervize, kde kontrolní (administrativní) aspekt vzhledem k povaze vztahu, v jakém je realizován, zaujímá větší prostor. Kontrolní složka supervize spočívá v monitorování a reflektování etických a odborných limitů profesionální činnosti a supervizor s nimi pracuje odlišně, navrhuje pracovníka k momentu, kdy případné rozpory bude schopen rozpoznat on sám. Není zde zvažován případ, kdy supervizor odhalí závažná selhání pracovníka na pomezí neetického přístupu ke klientovi či působení pod limitem profesionálních standardů práce. V tomto případě záleží na specifické situaci a na ustanoveních kontraktu, který byl pro supervizi uzavřen (jak a koho bude případně supervizor informovat, jak bude tato situace zpracována v týmu či skupině, zda bude navazovat např. individuální supervize s takovým pracovníkem apod.). **Význam kontrolního prvku v externí supervizi** je možné zpřesnit takto: *„supervizor by měl citlivě konfrontovat pracovníky s překračováním pravidel, hranic etického chování a dobré praxe, měl by pomáhat k lepšímu pochopení a uvědomění si standardů kvality i jejich významu a nabízet příklady dobré praxe“* (Havrdová, 2008, str. 49).

Posledním aspektem (funkcí) supervize, jak jsou shodně aspekty rozlišovány u Havrdové (2008) a Kadushina (1985), je **aspekt vzdělávací**. Je vymezen takto: „*vzdělávací aspekt supervize má zlepšit odbornou kompetenci pracovníka při práci s klientem*“ (Havrdová, 2008, str. 52). Vzdělávací aspekt je zde zmíněn především ve spojení s případovou prací. K posílení kompetencí ve smyslu rozvoje znalostí a dovedností dochází však ve všech typech supervize, protože je-li přítomen prvek reflexe a pracovník z přímé práce s klientem či manažer na supervizi řízení odhaluje kontext své práce, odhaluje tím zároveň nové možnosti řešení či dochází k náhledu vlastního chování v pracovním kontextu.

„*Supervize se může zaměřit i na dosažení administrativních cílů – potom se označuje jako supervize organizace či programová supervize. Může jít i o supervizi poskytovanou pouze manažerovi. Zpravidla jde o kombinaci konzultací a reflexe a neliší se podstatně od koučingu*“ (Havrdová, 2008, str. 51). Vymezení pojmu koučing zde již nebude věnován prostor, pojem byl vymezen již v kapitole řízení.

V předchozí části textu byly vymezeny tři základní aspekty supervize – podpůrný, administrativní/kontrolní a aspekt vzdělávací. Jedná se o základní funkce supervize. Jak uvádí Havrdová (2008), aspekty se navzájem doplňují, a je důležité, aby v návaznosti na dobře vyjednaný kontrakt a zacílení supervize bylo správně zvoleno využití či větší míra některého z aspektů v určitý čas.

Jak vyplývá z výše uvedeného, **kontrolní prvek**, který je obsažen v základním významu slova supervize (např. „*pedagogická forma odborné přípravy na určitá povolání, adept nebo začátečník pracují v reálných podmínkách pod dohledem zkušenější osoby*“^{LII}; „*vrchní dohled nad něčím*“^{LIII}; *přímo řídit pracovníky během jejich pracovní činnosti při plnění konkrétních úkolů*^{LIV}) má v supervizi pojmávané v kontextu sociální práce velmi specifické místo a pojí se jen s některými formami a typy supervize, jak naznačilo dělení dle aspektů (funkcí) supervize a jak bude zpřesněno i v textu níže. Zde jsou uvedeny některé výklady slova supervize, v pojetí externí supervize zaměřené na podporu a rozvoj pracovníků:

- „*poskytnout pracovníkům možnost strukturovaně diskutovat o jejich práci*“ (Adirondack, 1998, str. 63);

^{LII} Slovník cizích slov, 2007, str. 760

^{LIV} Adirondack, 1998, str. 63

- „*Supervize je odborná činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje pracovníka, skupiny nebo týmy v pomáhající profesi k tomu, aby dosáhl(i) určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů. Obecnými cíli jsou zlepšení kvality práce a podpora profesionálního růstu. Konkrétní cíle jsou ovlivněny celkovým společenským a odborným kontextem a požadavky organizace a jsou předmětem vyjednávání mezi supervizorem, zadavatelem supervize, zaměstnavatelem a pracovníky. Hlavním nástrojem supervize je vytvoření prostoru pro reflexi pracovní činnosti a pracovního kontextu v bezpečném prostředí supervizního vztahu a podpora procesu učení a změny*“^{LV} ;
- „*kvalifikovaný dohled nad průběhem programu nebo projektu zaměřený na kvalitu činností pracovníků (profesionálů či dobrovolníků)*“ (Matoušek, 2003a, str. 231);
- „*...úkolem supervize je nejen rozvíjet dovednosti, porozumění, schopnosti supervidovaného, ale v závislosti na prostředí může mít i další funkce*“ (Hawkins a Shohe, 2004, str. 59);
- „*obecným účelem supervize jako profesionální aktivity je zlepšení či udržení kvality služby. Takového účelu lze ovšem dosahovat různými cestami podle situace, do níž je supervize zasazena*“ (Havrdová, 2008, str. 48).

K otázce míry kontrolního prvku v supervizi doplňuje Koláčková (2003), že supervizní vztah by měl být vztahem bezpečným. „*Supervizovaný pracovník by měl podle tohoto názoru mít možnost otevřeně mluvit o všech svých potřebách, emocích, fantaziích a postojích – podobně jako pacient v odkrývající psychoterapii*“ (Koláčková, 2003, str. 353). K tomuto názoru je nutné doplnit, že musí být u probírání obtížných témat, musí být udržen pracovní kontext a supervize nesmí přecházet do rozebírání hluboce osobních témat a je potřeba, aby byla hlídána hranice mezi supervizí a terapií^{LVI}. Koláčková (2003) zároveň připomíná téma důvěrného charakteru materiálu poskytnutého supervizorovi. Připomíná tím problematiku supervizního kontraktu, ve kterém by měla být zakotvena mlčenlivost supervizora, ale i supervizantů. Vymezení i dodržování mlčenlivosti může přispět k vytvoření

^{LV} http://www.drogyinfo.cz/index.php/info/glosar_pojmu/s

^{LVI} K tématu prolínání osobních záležitostí a pracovního výkonu se vyjadřuje Adirondack (1998) na str. 66, kde jsou graficky znázorněna pole prolínání pracovních úkolů, cílů a priorit s pracovním výkonem a osobními záležitostmi.

skutečné důvěrné atmosféry, ve které pracovníci budou otevřeně hovořit o svých obtížích. „V této věci je třeba mít na paměti pravidlo důvěrnosti v supervizi a zajištění bezpečí pro reflexi v průběhu supervize. Supervizanti musí mít právo veta ohledně těch informací ze supervize, které si nepřejí sdělovat nikomu mimo supervizi. Musí být také vždy informováni o tom, komu a jak mají být jaké informace ze supervize předány dál“ (Havrdová, 2008, str. 72). Téma sdělování informací vně supervizní vztah, ať už se jedná o individuální, skupinovou či supervizi týmovou, je úzce spojeno s tématem vymezení zodpovědnosti v supervizi. Praxe vypovídá o nutnosti vymezovat míru i konkrétnější podobu zodpovědnosti stran supervizního vztahu (tedy i role zadavatele supervize) již v supervizním kontraktu. Znamená to, že strany kontraktu by dopředu měly mít vyjednán způsob, jakým bude např. zadavatel seznámen s výstupy ze supervize či jakým způsobem budou sporná témata či jen návrhy k chodu služby předávána vně užší supervizní rámec, tedy vztah supervizora a supervizanta/supervizantů. Zásadní význam kontraktu pro jakoukoli supervizní práci potvrzují i autoři Výkladového slovníku pro poskytovatele (2008), kde je uvedeno, že srozumitelné regulování procesu kontraktem je pro supervizi charakteristické a podstatné. Kontrakt by měl upravovat konkrétní zaměření a cíle vyjednané mezi všemi stranami kontraktu, ať už se na supervizi podílejí přímo či nepřímo. „Kontrakt by měli mezi sebou uzavřít všichni zúčastnění. Může jít o jeden nebo několik na sebe navazujících dokumentů“ (Havrdová, 2008, str. 71). Kontrakt by měl být nástrojem, který je pozměňován a vyvíjí se^{LVII} v souladu s tím, jak postupuje spolupráce se supervizorem a mění se např. i cíle a potřeby uživatelů supervize^{LVIII}.

Po krátkém zastavení k tématu kontroly a zodpovědnosti v supervizi a tématu kontraktu^{LIX}, je prostor věnován dalším kritériím, dle nichž autoři supervizi rozlišují. Dělení supervize je možné dále dle způsobu přístupu k supervizantovi (Havrdová, 2008,

^{LVII} Sojka (2004) zajímavě ve své supervizní kazuistice rozvedl téma proměn supervizního kontraktu v závislosti na proměnách práce supervidované terapeutky s klientem. Tento příklad nakládání s kontraktem je zde uveden přesto, že se v uvedené kazuistice jedná o supervidování terapeutky, nikoli sociálního pracovníka. I přes odlišné výchozí pole práce je zde možné nalézt zajímavé úvahy o skrytých zakázkách ve vztahu k supervizorovi (a jejich vlivu na kontrakt), které se objevují ve stejné míře i při supervidování sociálních pracovníků.

^{LVIII} Kontrakt by měl vymezovat následující oblasti: role, tzn. kdo je zadavatelem, uživatelem a supervizorem, jaký je účel supervize, vymezení podmínek poskytování spolupráce, odpovědnosti všech stran, vymezení navazujících informačních toků, tzn. kdo, co a jak se o supervizi dozví, dle čeho bude supervize vyhodnocena a pro jaký časový rámec se spolupráce sjednává.

^{LIX} Téma supervizního kontraktu (jeho formy, účelu, přínosu apod.) bylo a do budoucna zřejmě i bude velmi aktuálním tématem otevíraným např. v rámci kolokvií k týmové supervizi, které již několik let pořádá ČIS ve spolupráci s REMEDIUM Praha. Z těchto kolokvií jsou pořizovány zápisy dostupné na www.remedium.cz a www.cis.cz

pojmenovává jako faktor autority), tzn. **interní supervize** a **supervize externí**. Základní rozdíl přístupu k supervizantovi plyne z pozice supervizora a míry přítomnosti kontrolního prvku. I přes skutečnost, že někteří manažeři v sociálních službách realizují interní supervizi se svými podřízenými pracovníky a pojmenovávají tyto schůzky jako kontrolně podpůrné, v porovnání se supervizí externí zde prvek kontroly bude vždy převládat. Tento druh supervize bývá nazýván jako supervize manažerská. Jedná se sice vždy o nadřízeného pracovníka, který supervizi provádí, ale přímo pojem **manažerská supervize** je spojen především s působením služeb zřízených Diakonií ČCE. Manažerská supervize je definována jako: „*konkrétní strukturovaný manažerský postup, užívaný v celé organizaci, popsany interní organizační směrnici a vyžadovaný jako pravidlo, které se týká všech pracovníků.*“ Byla přijata proto: „*aby zlepšila kvalitu řízení a projevila zájem o své pracovníky, jejich potřeby a rozvoj*“ (Janečková, 2007, str. 4). Dále je upřesněno, že se jedná o supervizi interní a individuální a nadřízený tímto způsobem superviduje tolik lidí, kolik je schopen zároveň řídit. V procesu zavádění tohoto systému, převzatého z Personal Social Services^{LX}, anglické organizace sídlící v Liverpoolu, došlo i ke zpřehlednění organizační struktury, aby bylo srozumitelné, koho má každý vedoucí pracovník supervidovat a aby byl zachován přijatelný počet těchto pracovníků (tamtéž). Informace zveřejněné na webových stránkách Diakonie ČCE zpřesňují vztah mezi supervizí externí a manažerskou: „*Každé středisko Diakonie ČCE má velkou volnost v tom, jaký typ supervize upřednostní a bude pro své zaměstnance využívat. Záleží pouze na dohodě ředitele střediska se zaměstnanci, kterou z možných variant zvolí. Výjimku tvoří **manažerská supervize**, která je povinná pro všechny pracovníky Diakonie ČCE.... Manažerská supervize má vést ke zkvalitnění způsobu řízení, zajištění podpory a osobního rozvoje zaměstnanců Diakonie ČCE a ke zlepšení jejich pracovních podmínek.*“^{LXI}

Dosavadní vymezení supervize dle faktoru přístupu (administrativní, výuková/vzdělávací a podpůrná) a dle faktoru autority (externí či interní supervize) je třeba doplnit dalším typem členění. Havrdová (2008) dále vymezuje dělicí hledisko dle časového faktoru, tedy otázka frekvence: **supervize pravidelná, příležitostná a krizová**. K **minimální frekvenci** využívání supervize se vyjadřují, a to z hlediska její účinnosti v obecné rovině, autoři Výkladového sborníku pro poskytovatele^{LXII}. Za účinnou týmovou či skupinovou

^{LX} <http://pss.org.uk/>

^{LXI} http://www.diakoniecce.cz/index.php?option=com_content&task=category§ionid=4&id=170&Itemid=391 [cit.2009-10-09]

^{LXII} Výkladový sborník pro poskytovatele (2008)

supervizi považují tehdy, koná-li se 1x měsíčně. Zmiňují, že nejobvyklejší variantou je rozsah supervize 1,5 – 3 hod. ve frekvenci 1x měsíčně. Z hlediska přínosu supervize je však vždy třeba vhodnou frekvenci posuzovat dle konkrétního kontextu organizace, jejích potřeb a potřeb supervizantů. Nicméně platí, jak bylo uvedeno výše, že supervize by neměla být aktivitou nahodilou, ale měla by být součástí kultury organizace. Jak uvádí Havrdová (2008), supervizní vztah má povahu pracovního spojení, spojeného s vývojem v určitých stadiích. Dojde-li ke správnému vytvoření aliance (cca kolem šestého setkání), může se v prostředí důvěry podařit otevírat a reflektovat i citlivější témata. Jako celkový počet setkání je doporučeno více než 6 setkání, je zmíněn počet 15 setkání, proto, aby se mohl supervizní vztah rozvíjet a na jeho podkladě úspěšně pracovat s přinášenými tématy. Havrdová (tamtéž) rovněž připomíná, že dojde-li k přerušení spolupráce na více než 4 – 6 týdnů, utvoření prostředí důvěry se oddaluje. Z tohoto pohledu vycházejí i autoři výše zmíněného Výkladového sborníku pro poskytovatele (2008). V již zmíněném projektu realizovaném NVF^{LXIII} byla v rámci přípravy kritérií pro hodnocení odborného vedení a supervize pracovníků navržena účast na supervizi 1x měsíčně (nejméně 4x ročně u dobrovolníků).

K tématu frekvence supervize se pojí i další formy podpory pracovníka, tedy další formy a nástroje, které jsou na pracovišti ze strany organizace zajištěny. Jsou-li delší období mezi jednotlivými externími supervizemi doplňovány jinými nástroji reflektování praxe (např. vzájemné konzultování pracovníků, případové semináře, kazuistické bloky na poradách apod.), napomáhá to pracovníkům v rozvoji reflexe kontinuálně. Dochází sice k oddálení některých vývojových fází ve vztahu se supervizorem, ale pracovníci využívají alespoň jinou formu podpory svého profesionálního působení. „*Prioritou je dosažení kvalitní práce a péče o zaměstnance a jejich rozvoj*“ (Havrdová, 2008, str. 58).

Poslední dvě kritéria dělení vybraná pro účely této práce jsou dle Havrdové (2008) hlediska určení supervize, tedy s kým je prováděna či komu je poskytována a na co se zaměřuje. Dle dělení pojmenovaného „s kým“, je možné oddělit formu **individuální** (sem patří jak individuální supervize případová, tak i supervize řízení), dále **skupinová** supervize (případová supervize ve skupině) a supervize **týmová** (supervize zaměřená na tým či v týmu prováděná supervize případová). Z hlediska zaměření obsahu supervize je vymezeno dělení na **supervizi zaměřenou na organizaci** (supervize řízení pro manažery služby - výše byla již popsána jako supervize administrativní), **supervize zaměřená na pracovníky** (zde se jedná

^{LXIII} Hodnocení kvality služeb poskytovaných v komplexu služeb poradenství (projekt NVF, 2002)

např. o týmové supervize, kde je předmětem zájmu týmová spolupráce, vztahy v týmu, kompetence apod.) a jako poslední je to **supervize zaměřená na případy** (téma pracovních postupů, řešení obtíží při práci s klienty a otázky metodiky poskytování služby – supervize zaměřená na případ se může odehrávat jak ve skupině, v týmu, tak i individuálně). V kontextu supervize zaměřené na případ je nutné zmínit existenci tzv. **supervize přímé**, kdy supervizor může být přímo přítomen působení pracovníka s klienty. V kontextu současné praxe v sociálních službách v ČR není tato forma supervize (hovoříme-li o spolupráci se supervizorem externím) příliš zastoupena. Využívanou technikou je však videotrénink interakcí, kdy se v rámci externí supervize pracuje s nahrávkami z praxe.^{LXIV}

Další kategorie dělení nabízí Hawkins a Shohet (2004) s tím, že v souladu s předchozím dělením aspektů supervize (dle převažujícího aspektu vzdělávacího, podpůrného či řídicího) připomínají, že supervize musí být dojednána dle specifik každého „supervizního vztahu“. Odlišují supervizi **výukovou**, tedy takovou, kdy supervizor spíše zastává roli učitele a je zaměřena na vzdělávání. Tehdy mají být aspekty podpůrné a řídicí zajišťovány v jiném poli pracovního kontextu. Dále odlišují **výcvikovou** supervizi, kde v roli supervizanta bývají studenti či psychoterapeuté ve výcviku. Ze strany supervizora je zde přítomna jistá zodpovědnost za supervizanty a je zastoupen aspekt kontrolní i podpůrný. V kontextu nastaveného systému vzdělávání sociálních pracovníků v ČR je tento druh supervize nazýván jako supervize **vzdělávací** a je vnímána jako jeden z nástrojů vzdělávání budoucích profesionálů^{LXV}. „*Na rozdíl od jiných forem vzdělávání vychází učení v supervizi zásadně z vlastní praxe studenta a z jeho zkušeností a potřeb, opírá se však o stanovené cíle a plán učení...*“ (Havrdová, 2008, str. 27). V členění supervize dle Hawkinsa a Shoheta (2004) je dále uvedena již zmíněná **řídicí** supervize, pojmenovaná rovněž jako manažerská. Je zde zmíněna zodpovědnost za roli kontrolní a ve vztahu je přítomen prvek nadřízenosti a podřízenosti. Posledním zde vymezeným typem je supervize **poradenská**, která se nejvíce blíží vnímání externí supervize v kontextu sociálních služeb v ČR. Supervidovaným pracovníkům plně zůstává zodpovědnost za jejich činnost vykonávanou na pracovišti, ale se supervizorem mají možnost hovořit o otázkách profesionálního působení a rozebírat

^{LXIV} Metodu VTI (videotrénink interakcí) podrobněji přibližuje Šilhánová (dříve Beaufortová) in Matoušek (2003) ; Havrdová , Hajný (2008)

^{LXV} Na možnosti supervize jako jednoho z nástrojů přípravy studentů pro praxi byl zaměřen zajímavý projekt s názvem Podpora kompetence při vedení odborných praxí, realizovaný v letech 2006 – 2008 [cit.2009-09-10]

problematické okruhy. Poradenská supervize je spojována se zkušenými a profesionálními pracovníky.

V odlišném pohledu dělení Hawkins a Shohet (2004) uvádějí supervizi horizontální, tedy **poskytovanou mezi kolegy** na stejné úrovni. Tyto formy supervize jsou na pomezí intervize a mohou mít jak podobu supervize individuální, někdy je nazývána jako vzájemné konzultování čili peer consulting či skupinové intervize, kdy vždy vybraný pracovník vede intervizi kolegů v roli supervizora. Pro úplnost je zde doplněna i tzv. **supervize supervize**, kdy supervizor reflektuje svoje vlastní působení se supervizanty.

Jak vyplývá z kapitol této práce zaměřených na řízení a řízení kvality, je zde supervizi věnována pozornost především v jejím organizačním kontextu. Dle sedmiokého modelu supervize se jedná o sedmý popsáný rozměr (modus) tohoto modelu: „**modus zaměřený na širší kontext**“.^{LXVI} Hawkins a Shohet (2004) v kontextu sedmého modu, hovoří o zodpovědnosti, kterou má supervizor vůči organizaci, která zaměstnává jak pracovníky, kterým je supervize poskytována, tak i samotného supervizora. Uvádějí, že je potřeba, aby supervizor vnímal a reflektoval zásady a postupy, které jsou v konkrétní organizaci nastaveny. Platí sice, že supervizor při své práci sleduje etický a profesionální rámec práce supervizantů, ale zároveň je dle Hawkinse a Shoheta (2004) potřebné, aby supervizoři napomáhali supervizantům propátrat, dle čeho skutečně posuzují vlastní profesionální působení. Autoři v textu popisu tohoto organizačního kontextu podkrývají téma změn, které může supervizor svým působením v kontextu organizace probouzet. (S tím souvisí problematika připravenosti organizace na supervizi, která již byla zmíněna u kapitoly učící se organizace a dále je tomuto tématu věnován prostor níže v této kapitole.) Je-li pracovník v kontextu výkonu své profesionální role podněcován k pátrání po limitech a možnostech dobré praxe při působení s klienty, otevírají se přirozeně otázky a možné nejistoty po limitech, ale i očekávání nastavených ze strany organizace. Limity nastavené organizací, tzn. metodiky a pravidla fungování služby a jejích pracovníků, mohou být nahlíženy kriticky v kontextu vlastního zvládnání práce supervizanta. Autorka práce v souvislosti s tímto tématem záměrně nevěnuje pozornost situacím, kdy se jedná o nekritické posuzování pravidel a metodik organizace především u začínajících supervizantů, kteří často reflexi vlastního působení a souvisejícího kontextu služby či organizace nahrazují za kritiku „těch nahoře“ či celého systému služby,

^{LXVI} Sedmioký model supervize je podrobně popsán u Hawkinse a Shoheta (2004).

organizace či systému. Zde je zvažována supervizní praxe, kde toto vědomé propátrávání limitů vlastních, tedy limitů i možností supervizanta, může otevřít související otázky v organizačním kontextu a ty se mohou stát zárodkem dalšího procesu učení a zvyšování kvality (např. podněty pro změnu v metodice, podněty pro změnu provozního nastavení služby či podnět pro specifické vzdělávání pracovníka/pracovníků a v neposlední řadě i pro případnou supervizi individuální či sezení s terapeutem, v případě, že diskutovaná problematika otevře některá z osobních témat pracovníka/pracovníků). Podobný proces se může odehrávat např. i v kontextu supervize řízení, kde je manažer podněcován k obdobnému tážení po limitech a možnostech vlastního působení při vedení služby či jiného projektu v sociálních službách a limitech či pravidel již nastavených. Hawkins a Shohet (2004) shrnují možný limit profesního učení profesionálů v roli supervizantů, a to v situaci, kdy by se supervizoři stali výhradně zprostředkovateli „nashromážděné moudrosti profese“, tedy dohlíželi by pouze na limity dobré praxe nastavené organizací, kde supervizi poskytují (výhradně kontrolní prvek, který má své místo především v působení manažerů služeb). „*Tam, kde je supervize procesem aktivního společného pátrání supervizora a terapeuta, může se stát důležitou líní profese, z níž může vzejít nové učení i praxe*“ (Hawkins a Shohet, 2004, str. 90).

V předchozím textu bylo otevřeno zásadní téma významu kontinuální reflexe^{LXVII} praxe v sociálních službách. Jedná se o reflexi vlastního působení, stejně jako o reflexi fungování sociálního prostředí, které organizace tvoří a které je ovlivňováno mnoha vnějšími i vnitřními činiteli (odbornost pracovníků v přímé péči s klienty, odbornost vedení organizace, aktuální politická i ekonomická situace a chování vnějších přímých i nepřímých partnerů organizace). Přítomnost kontinuální reflexe je přítomna především u organizací, které realizují „učící se“ principy, jak bylo popsáno v kapitole věnované pojmu učící se organizace. Jak vyplývá z uvedeného, základním nástrojem supervizní práce je právě reflexe. „*Právě potřeba reflektovat komplexní činnosti, které nemají pouze technickou povahu, a zejména takové, kde jde o člověka, jeho mezilidské vztahy a naplnění smyslu, je jádrem potřeby supervize, která není pouhým dohledem*“ (Havrdová, 2008, str. 20). Havrdová dále uvádí: „*pokud je předmětem reflexe pracovní kontext a pracovní proces s cílem poznat a pochopit, a tím se dostat k lepšímu přístupu ke klientům, kolegům či způsobům práce, jde o supervizi*“ (tamtéž, str. 21).

^{LXVII} Reflexe je definována jako přemýšlení, rozjímání, uvažování, z filozofického hlediska jako: úvaha, zaměřená na pochopení vlastních teoretických i praktických výkonů. (Slovník cizích slov, 2007, str.687)

3.2. Supervize v občanském poradenství

Supervize v občanském poradenství není zmapovanou oblastí, neexistuje souhrnný materiál, který by o historii či současnosti této supervize vypovídal. Kapitola obsahuje základní informace a zakotvení pojmu supervize v občanském poradenství. Podrobnější informace jsou uvedeny v praktické části této práce, která se věnuje popisu historie i současnosti využívání supervize.

Standardy kvality občanských poraden vymezují požadavek na supervizi v oddíle standardů *B 3. „Profesní rozvoj a podpora pracovníků“* jako standard ve znění:

„Občanská poradna zajišťuje profesní rozvoj a podporu svých pracovníků“, zpřesněn je těmito kritérii:

- *Občanská poradna podporuje vzdělávání svých pracovníků a vytváří jim podmínky pro účast na tomto vzdělávání.*
- *Občanská poradna zajišťuje svým pracovníkům supervizi.*
- *Pracovník má právo vyžádat si supervizi u vedoucího (ředitele) občanské poradny nebo případně u AOP.*

V občanském poradenství, službě odborného sociálního poradenství definované dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, jsou realizovány následující druhy supervize. Jedná se o týmové supervize pro pracovní týmy občanských poraden, případové supervize^{LXVIII} realizované ve skupině poradců z více poraden, případové supervize realizované přímo v týmu poraden, individuální supervize pro poradce, supervize řízení pro manažery občanských poraden a často i supervize manažerské, tzn. poskytované poradcům vedoucími poraden. Zvláštním typem supervize jsou supervize poskytované ze strany AOP, tato varianta není již mnoho let využívána. Zpráva o provedených kontrolách kvality v pražských občanských poraden z roku 2007, poskytuje množství informací o situaci ve využívání supervizí v poradnách. Jedná se o doporučení ke kritériu B 3.2. Občanská poradna zajišťuje svým pracovníkům supervizi. Inspektoři shrnuli tato doporučení: *„zavést supervizní*

^{LXVIII} Především supervize případová, kterou poskytují externí supervizoři v občanských poradnách, v sobě nese velmi často zásadní rozměr supervize vzdělávací a mnozí začínající poradci procházejí obdobnou zkušeností, jakou zakoušejí studenti v rámci supervizí spojených s jejich studijními praxemi v sociální oblasti. Supervizní zkušenost přímo v praxi stále častěji zažívají také studenti, kteří se v občanských poradnách pohybují v rolích praktikantů v rámci školních praxí nebo v rolích dobrovolníků.

praxi, uzavřít písemnou smlouvu o poskytování supervize“. V rámci projektu bylo realizováno několik kol auditu, při porovnání statistik základních kritérií B 3.2 bylo konstatováno, že došlo ke zhoršení v naplňování kritéria B 3.2. V celkovém shrnutí bylo ke kritériu B.3.3. „Pracovník má právo vyžádat si supervizi u vedoucího (ředitele) občanské poradny nebo případně u AOP“ konstatováno, že pracovníci všech poraden mohou využívat supervizi, avšak ne vždy tak činí. Z doporučení týkajících se personálních standardů po I. kole kontrol v roce 2007 plyne, že *„pro pracovníka mohou mít plány profesního rozvoje význam doložitelného odborného růstu a kvalifikace, možnost sledování a definování oblastí osobního rozvoje, na které by se měl pracovník dále soustředit a pracovat s nimi. Pracovníci musí mít také dostatečné množství podpory, motivace a prostor pro účast na rozvoji služeb, které zařízení poskytuje a pro řešení problémů, se kterými se setkávají v pracovních situacích. To, že jednou z forem je i supervize, je na zralé úvaze pracovníků poraden. Smyslem opět není formální naplnění, ale vnímání tohoto druhu podpory jako běžné součásti provozní praxe, náplni práce pracovníků, věnujících se přímé práci s uživateli služeb.“* Uvedená doporučení jsou vázána přímo na posuzovaná kritéria standardu a vypovídají pouze o situaci v pražských poradnách, na které byly tyto audity v rámci aktuálního projektu zaměřeny. Přesto je možné na jejich základě konstatovat, že tradice supervize poskytované ze strany AOP je živá jen z důvodu zakotvení této možnosti ve Standardech kvality.

Poradci působící v občanských poradnách jsou vystaveni širokému spektru obtížných životních situací, ve kterých se klienti na poradnu obracejí. Velmi široké spektrum typů klientů i řešených obtíží vychází z poslání a cílů občanského poradenství, které byly představeny v první kapitole. S mnoha obtížemi, se kterými se klienti na poradnu obrací, souvisí projevy lítosti, strachu, obav, ale i agrese, vzteku a mnoha dalších emocí. Tyto emocionální projevy musejí poradci profesionálně „ustát“ a bez podpory ze strany kolegů, nadřízených i dalších nástrojů podpory by se jednalo o dlouhodobě neudržitelnou situaci, stejně jako v dalších oblastech sociální práce. Jak bylo popsáno v textu jednotlivých kapitol, je supervize napříč všemi sociálními službami úzce spjata s podporou pracovníků a jejich profesionálním rozvojem. Je rovněž považována za jeden z dokladů profesionálního působení pracovníků a profesionality poskytovatele jako takového. Na základě teoretických východisek a východisek kontextu činnosti občanských poraden byla sestavena kritéria dobré praxe. Tato kritéria byla posléze využita jako jeden z podkladů pro přípravu dotazníku určeného vedoucím poraden.

Pracovní formulace kritérií dobré praxe ve využívání externí supervize v občanských poradnách

1. Jsou využívány základní nástroje řízení poradny

Komentář: Na základě teoretických východisek managementu a supervize a jejich vlivu na kvalitní fungování sociální služby autorka vychází z předpokladu, že supervize má své místo v občanské poradně především tehdy, pokud jsou splněny tyto podmínky: vedoucí poradny kontroluje a hodnotí činnost poradců, není tedy od supervize očekávána kontrolní role; odehrávají se porady týmu, od supervize není očekáváno řešení provozních témat; vedoucí poradny na základě kontroly a hodnocení pracovníků monitoruje vzdělávací potřeby a reaguje na ně, supervize tedy nenahrazuje vzdělávání pracovníků (může však na základě ujednání v kontraktu vzdělávání vhodně doplňovat); v poradně funguje metodické vedení a jsou otevírána v rámci porad či jiných forem setkání pracovníků témata na pomezí metodiky služby a s tím související provozní témata, supervize tedy nenahrazuje metodické vedení; *všetchna uvedená témata jsou aktuálně spojena také se zaváděním a revizí SQSS v jednotlivých poradnách.*^{LXIX} V souvislosti s personálním vedením je rovněž zásadní, aby se vedoucí či pověřený pracovník věnoval zavádění nového pracovníka (souvisí i s metodickými a provozními otázkami) a nebylo od supervize očekáváno, že bude tuto funkci plnit.^{LXX}

2. Supervize je využívána

Komentář: Toto kritérium může být naplněno i v případě, že se jedná o období, kdy poradna z určitých důvodů supervizi aktuálně nevyužívá (finanční otázka, nedávné ukončení spolupráce, hledání skutečné objednávky pro supervizi apod.), ale např. aktivně vyhledává vhodného supervizora a posílí v tomto období např. vzájemné konzultování či obohatí porady či jiné formy setkávání o klientská či týmová témata. Vzhledem k nárokům občanského poradenství na osobu samotného poradce lze tedy za splnění kritéria považovat přítomnost alespoň supervize případové, a to v přiměřené frekvenci, tzn. cca 1x za 4 – 6 týdnů. Dle

^{LXIX} Není zde míněna administrativní složka supervize, ale situace, ve kterých supervizor rozpoznává absenci metodického vedení pracovníků pro přímou klientskou práci či absenci nastavení např. bezpečnostních mechanismů pracoviště. Pro supervizní práci se zapojením reflexe je potřeba tyto „věcné“ otázky nějakým způsobem zpracovat, aby supervizanti měli skutečnou možnost pracovat na prohlubování schopností reflexe nikoli např. na případové či týmové supervizi řešit výhradně provozní otázky pracoviště.

^{LXX} Vzhledem k tomu, že supervize se odehrává v kontextu fungování služby, nelze očekávat, že se výše uvedené oblasti v rámci supervize nebudou otevírat, je však o nutné s těmito tématy dále pracovat v jiném kontextu. Z toho důvodu je nutné, aby všechny uvedené procesy probíhaly kontinuálně, navzájem se doplňovaly a byly spojeny s aplikací rozhodovacích pravomocí vedoucího poradny, které supervizor, z titulu své role a funkce na pracovišti, nemá.

možností poradny se jedná zpravidla o případové supervize v týmu poradny či o případové supervize v rámci skupiny vytvořené na základě dohody mezi několika poradnami současně.

3. Vedoucí poradny vnímá supervizi jako jeden z nástrojů zajištění kvality služeb

Komentář: Vedoucí poradny má dostatečné teoretické znalosti o supervizi a vlastní (v ideálním případě pozitivní) zkušenost se supervizí a sám ji pro svoji práci využívá, je schopen možnosti i přínos tohoto nástroje předat pracovníkům poradny. Porozumění možnostem supervize zároveň zahrnuje i znalost a přijetí jejích limitů (viz kritérium č. 1). Důležitá jsou v tomto kontextu rovněž tzv. skrytá sdělení pro pracovníky o tom, zda vedoucí skutečně supervizi důvěřuje a je k ní pozitivně naladěný. Vedoucí je zároveň schopen formulovat dle čeho supervizora vybírá (jedná se o pomocný nástroj pro definování účelu dané supervize) a zároveň má představu, dle čeho bude skutečný přínos supervize hodnocen. Obě tato témata jsou zpřesňována se supervizorem v rámci vyjednávání supervize, ale vedoucí jako důležitý členek triády by měl mít tato očekávání dopředu alespoň částečně vyjasněna.

4. Vedoucí poradny má dostatečné pravomoci pro dojednávání supervize

Komentář: Stanovení tohoto kritéria vychází z předpokladu a teoretického vymezení rolí jednotlivých účastníků supervizní triády při dojednávání supervize. Nemusí se zde jednat výhradně o tzv. podpisová oprávnění, ale i o skutečné reálné možnosti vedoucího poradny i v rámci větší organizace prosadit potřeby týmu ve vztahu k supervizi.^{LXXI}

5. Vedoucí poradny je podporován vedením organizace pro využívání supervize

Komentář: Kritérium je pro účely této práce nahlíženo a posuzováno z pohledu vedoucího poradny. Kritériem je především vnímání této podpory samotným vedoucím. Jak již bylo uvedeno výše, podpora rozvoje supervize v organizaci souvisí s kulturou učící se organizace a řízením kvality služeb.

6. Supervize je vyjednávána v triádě

Komentář: Kritériem je zapojení supervidovaných/ vedoucího poradny a zřizovatele do dojednávání supervize a následného uzavírání kontraktu. Zde je podstatné odlišit tento požadavek v jeho formálním a obsahovém naplnění. Je nutné propojit otázku dostatečných

^{LXXI} Zde se jedná o téma otevřené v kapitole řízení v sociálních službách, kde byla část textu věnována úskalím, která často plynou z nejasně nastavených oprávnění a povinností souvisejících s jednotlivými pozicemi. Otázka pro dotazník byla zacílena na zjištění vnímání těchto pravomocí, nikoli na aktuální podpisová práva, která mohou být pouze formální a nepodávají relevantní informace o reálné situaci.

kompetencí vedoucího poradny a otázku, je-li vedoucí zároveň statutárním zástupcem organizace, tedy i zadavatelem supervize. Při posuzování tohoto kritéria lze nahlédnout do supervizního kontraktu, je-li uzavřen mezi třemi stranami, ale zároveň je třeba posoudit skutečnou zaangažovanost všech tří stran v dojednávání supervize. V praxi poraden je obvykle v kontraktu na straně supervidovaných podepsán vedoucí poradny jako jejich zástupce, zřizovatel poradny a supervizor. Odlišná situace je v případě, že vedoucí OP je zároveň statutárním zástupcem poradny a kontrakt je dvoustranný, tzn. mezi vedoucím OP a supervizorem. Zde je možné za dobrou praxi považovat situaci, kdy ve fázi dojednávání byli skutečně přizváni (ať už se jedná o připomínkování kontraktu či otevření tématu např. v rámci porady) pracovníci poradny a měli možnost se k supervizi vyjádřit. Tato rovina supervizní triády je tedy v praxi poraden často „nepsaná“. Za problematické lze považovat, pokud je kontrakt uzavřený pouze mezi supervizorem a zřizovatelem. Zde se v praxi poraden můžeme setkat s tím, že se opět jedná o „nepsanou“ rovinu triády, kdy kontrakt ve fázi vyjednávání připomínkuje i vedoucí OP v roli zástupce týmu, ale není v něm formálně začleněn. Tato praxe může být považována za spornou, protože nevyhovuje-li supervize týmu poradny, je pro vedoucího OP obtížné situaci měnit a jednat např. o změně supervizora. Tyto situace je možné řešit existencí více různých smluv, např. supervizor a zřizovatel, supervizor a vedoucí OP, tato praxe se zatím příliš nevyužívá.

II. VÝZKUM VYUŽÍVÁNÍ SUPERVIZE V OBČANSKÝCH PORADNÁCH

1. Cíl výzkumu

Občanské poradny poskytují služby uživatelům na základě jednotné metodiky a při své činnosti se řídí Standardy kvality občanských poraden, ze kterých vyplývá poslání členských poraden, cílová skupina, metodika poradenství, vymezení poradenských okruhů atd. V kontextu jednotně nastaveného systému poskytování služeb byly autorkou zaznamenány odlišnosti ve vnímání supervize a některé sporné momenty jejího využívání. Na počátku výzkumu proto stála otázka po příčinách odlišného vnímání a využívání supervize v občanských poradnách sdružených v Asociaci občanských poraden. Výzkumný zájem byl zpřesněn na základě výstupů z předvýzkumu, který je rovněž popsán v této kapitole. Otázka byla zpřesněna jako „tázání“ po možném vlivu některých faktorů působících na činnost poraden. Jedná se o faktory, které byly identifikovány v rámci předvýzkumu.

Výzkumný záměr obsahoval dvě hlavní oblasti.

- a) zmapování nejdůležitějších momentů/ prvků historie zavádění a využívání supervize v občanských poradnách v ČR a identifikace hlavních faktorů, které mohou aktuální využívání supervize ovlivňovat,
- b) zmapování současné podoby využívání supervize ve všech poradnách, a to včetně ověření naplňování kritérií dobré praxe a ověření, zda v předvýzkumu identifikované faktory pozitivně či negativně skutečně ovlivňují využívání supervize.

2. Postup výzkumu

Na počátku úvah o tématu supervize v občanském poradenství byla stanovena potřeba předvýzkumu v širším poli a shromáždění již existujících dosavadních materiálů autorky i materiálů, které vznikaly v minulosti především díky aktivitě AOP. Vzhledem k tomu, že mezi elektronickými ani písemnými materiály nebyla nalezena uceleněji zpracovaná historie zavádění a využívání supervize, bylo přistoupeno i k zmapování této oblasti. Při zvažování dalšího nastavení výzkumu bylo konstatováno, že pro zachycení aktuálních fenoménů na poli využívání supervize v občanském poradenství, je potřebné právě i ohlédnutí na počátek. Po samostudiu a analýze všech dostupných materiálů o občanském poradenství byl proto zvolen ještě další kvalitativní nástroj sběru dat, a to vedení polostrukturovaných rozhovorů pro získání potřebných informací, které nebyly nalezeny v písemné ani jiné podobě. Jednalo se o získání přímé zkušenosti vybraných osob, které se na rozvoji občanského poradenství a supervize v této oblasti od počátku podílely. Dalšími zdroji mapujícími již situaci aktuální byly posléze vlastní „field notes“ autorky práce, záznamy ze setkání poraden, kde bylo otevřeno téma aktuálního využívání supervize, ze supervizního semináře a rovněž záznamy pořízené při poskytování supervize v některých občanských poradnách. Tento předvýzkum byl realizován v roce 2007 a 2008. V rámci působení autorky v systému občanského poradenství byla v předvýzkumu využita celá šíře pole, tedy i poradci a týmy poraden, jak vyplývá z některých zdrojů získávání dat. Zájem autorky o úroveň vedení poraden, na kterou je dále popsán dotazníkové šetření zaměřené, vychází z již zmiňované aktuální pracovní role a otázek, které si sama v kontextu role supervize v procesu řízení kvality služby kladla. Zaměření na úroveň vedení poraden považuje autorka za logické vyústění cesty zkoumání, protože právě vedení poraden je tou úrovní organizační struktury, která má na nastavení způsobu využívání supervize rozhodující vliv.

Dotazníkové šetření, které navazovalo na fázi předvýzkumu, bylo realizováno v červenci a srpnu 2009. Tato část výzkumu byla zaměřena na zmapování aktuální situace ve všech občanských poradnách sdružených v AOP a na ověření možného vlivu faktorů identifikovaných v předvýzkumu, tedy faktoru „typ zřizovatele“ a některé „proměnné posuzované u vedoucích poraden“.

3. Etické otázky výzkumu

V rámci výzkumu bylo nutné ošetřit vliv skutečnosti, že autorka práce ve zkoumaném poli působí ve více různých rolích, které byly představeny již v úvodu práce. Některé ze zdrojů předvýzkumu jsou na úrovni „field notes“ autorky a analýzy dalších materiálů autorky (zápisy z poskytnutých supervizí, nahrávky semináře o supervizi). Tyto materiály byly pořízeny již v době aktivního působení autorky v některých poradnách a částečně již v minulosti využity pro studijní účely. „Field notes“ jsou pro potřeby tohoto výzkumu zpracovány způsobem, který neumožňuje identifikaci zdroje informací (konkrétních poradců ani poradny). Nahrávky byly pořizovány s ústním souhlasem účastníků supervizí i seminářů k supervizi, účastníci byli rovněž seznámeni se záměrem využití materiálu pro studijní účely.

Autorka práce zná situaci v některých poradnách velmi podrobně a závěry, které byly učiněny na základě předvýzkumu, mohly být ovlivněny právě větším množstvím informací specificky spojených s některými poradnami. Objektivnost výzkumu byla ve fázi dotazníkového šetření ošetřena oslovením všech poraden, které jsou členy Asociace občanských poraden, tedy souhrnného vzorku 39 poraden, pro získání vyváženého pohledu na situaci v poradnách. V úvodu dotazníku i v průvodním e-mailu k dotazníku byla zařazena informace o výhradně anonymním zpracování dat, která budou touto cestou získána.

Přímé citace z rozhovorů realizovaných v předvýzkumu i komentáře, doplněné k vybraným otázkám v dotazníku, jsou zpracovány rovněž bez možnosti identifikace subjektu, který informace poskytl (konkrétních pracovníků poraden ani poradny).

4. Předvýzkum

4.1. Použité metody

Tato kapitola se zaměřuje na představení použitých metod sběru dat a popis zdrojů těchto dat. Kapitola si klade za cíl blíže představit pole, ve kterém vznikly otázky vedoucí ke stanovení hypotéz této práce a k nastavení dotazníkového šetření zaměřeného na vedení poraden. U dostupných materiálů byla provedena obsahová analýza zaměřená na výskyt zmínek o supervizi, o jejím využívání a o jejím chápání. V oblasti rozhovorů se jednalo o zachycení momentů, které vnímání a využívání supervize v občanském poradenství určovaly na počátku a mohou ovlivňovat i v současnosti. Bylo také zjišťováno vnímání potřebnosti případného metodického či jinak podpůrného materiálu k zavádění, využívání a evaluaci supervize pro poradny, který by byl vytvořen AOP.

a) Studium písemných a elektronických zdrojů:

- úřední a metodické dokumenty – dostupné dokumenty písemně vytvořené pracovníky AOP: závěrečné zprávy z projektů realizovaných za podpory MPSV z roku 1999 a 2001, Standardy kvality občanských poraden Asociace občanských poraden, Průvodce ke Standardům kvality občanských poraden, Studijní moduly AOP, Supervizní řád apod.,
- virtuální data – elektronicky dostupné dokumenty AOP: Webové stránky AOP a weby jednotlivých poraden.

b) Rozhovory (*příloha č.7*)

- rozhovor s tehdejším ředitelem AOP (byla shromážděna všechna důležitá jména osob, které se v počátcích občanského poradenství angažovaly, ať už na úrovni AOP či jednotlivých poraden, a byla diskutována otázka možného přínosu vytvoření metodiky či jiného podpůrného materiálu pro jednotlivé poradny, zaměřeného na zavádění, využívání a hodnocení supervize),
- rozhovory s osobami, které stály u zrodu občanského poradenství v ČR a podílely se zároveň na zavádění supervize na úrovni AOP i jednotlivých poraden (rozhovory byly vedeny se třemi vybranými pracovníky, kteří stáli u zrodu i dalšího rozvoje občanského poradenství - jednalo se o zakládající ředitelku Asociace Občanského poradenství (dále jen AOP), současného

ředitele jedné z občanských poraden a bývalého člena výboru AOP a bývalou vedoucí poradny a zároveň tehdejší lektorku kurzu Práce s klientem v občanské poradně, který je výchozím předpokladem pro působení poradců v poradnách). Vybrané osoby byly telefonicky kontaktovány a osloveny s žádostí o rozhovor na téma historie zavádění a využívání supervize v občanském poradenství v ČR. Samotné rozhovory byly vedeny na základě polostrukturovaného moderačního scénáře. Srozumitelnost otázek byla pilotně testována při dvou rozhovorech vedených se dvěma současnými vedoucími poraden. Během rozhovorů byly písemně zaznamenány odpovědi, které sloužily posléze k analýze získaných informací a hledání shodných momentů i odlišného vidění celé problematiky. Tyto výstupy spolu se studiem dokumentů AOP i vybraných poraden byly využity pro základní zmapování a popsání historie zavádění supervize v občanském poradenství.

c) Vlastní „field notes“ autorky a zápisy ze supervizí poskytovaných ve vybraných občanských poradnách:

- jednalo se o průběžně shromažďovaný materiál autorky práce, který obsahoval zmínky pracovníků poraden o jejich zkušenostech se supervizí, jejich vnímání supervize a příklady opakujících se témat, která byla otevírána na supervizích týmových a případových, které autorka práce sama poskytovala.

d) Přepis nahrávek:

- jednalo se o nahrávky poskytovaných supervizí, o nahrávku ze semináře realizovaného pro pracovníky poraden v Brně, v příloze č. 10 jsou doloženy i obrazové materiály, které vytvořili účastníci semináře.

4.2. Analýza dat získaných v předvýzkumu

V předvýzkumu byly **zmapovány podstatné momenty z minulosti zavádění a využívání supervize** na základě písemných materiálů a nejdůležitějších faktů a postřehů osob, které u počátků stály. V textu jsou zvýrazněny přímo některé citované pasáže, jak byly zachyceny v rozhovorech.

Supervize se objevila ve školících modulech AOP, které byly převzaty z CAB (systém byl představen v úvodu práce) a v prvních poradnách se supervize objevila již téměř půl roku po jejich založení, tématem supervize se také zabývalo Servisní centrum AOP, na které se první zájemci o supervizi obraceli. Ve všech materiálech AOP se jedná spíše o dílčí zmínky o supervizi než o metodické postupy či doporučení. Poradny chtěly naplňovat „*požadavek standardů AOP*“. V rámci kontrol se ověřovalo, zda existuje supervizní smlouva^{LXXII} a byly vedeny rozhovory k tématu supervize s pracovníky poraden. „*Byla to novinka, vědělo se málo*“. Zkušenost jednoho z dotazovaných naznačila, že „*bylo to formální, připomínalo to poradu*“. „*Někde byl dokonce oběžník od ředitele o povinné supervizi*.“ Zazněla i informace o frekvenci, jedna z mimopražských poraden měla supervizi vždy 2x ročně. Silný přechod k vnímání supervize jako povinnosti byl zaznamenán „*kolem r. 2002, byl to požadavek MPSV*“. Vnímání pojmu supervize je spjaté s činností zakládající ředitelky AOP (absolvovala rozvojovou supervizi pod Charitou). V textu zprávy pro MPSV 1999, čl. 4.2. Kontrola a supervize čteme: „*Byl zpracován Jednací a prováděcí řád kontrol a supervizí občanských poraden, včetně struktury sebehodnotící zprávy kontrolované poradny a metodického postupu standardní kontroly. Důležité je, že došlo k úplnému oddělení kontroly od supervize*“. Trend oddělování supervizní role podpory a kontroly v OP byl patrný dle dotazovaných, když uvádějí, že byla preferována idea „*záchranné ruky od AOP*“, tedy externí podpora. Supervize se rozvíjela více ve všech poradnách od roku 2001, ale existovala také „*mlčící většina*“, která nejevila o supervizi zájem. MPSV se vyjadřovalo pro rozvoj supervize, dle slov tehdejší ředitelky AOP „*podporu*“, napomáhalo ve vyhledávání vhodného supervizora.

V případě zmíněné supervize poskytované ze strany AOP se jednalo o supervizi na vyžádání a dotazování v rámci předvýzkumu ji nazvali jako supervizi „*vzdělávací*“. Jednalo se především o „*podporu úzkosti*“ poradců plynoucí jak z nároků poradenství samotného, tak z obtíží, které sebou rozvoj občanských poraden zřizovaných pod již existujícími organizacemi, přinášel. Jednalo se o nejistoty plynoucí z tehdejší fáze „*vytváření teoretického zázemí, vytváření sítě*“. Šlo o „*základní otázky - teoretické základy*“. Hlavní záběr supervize byl v jejích počátcích dle slov dotazovaných zaměřen na „*vyrovnání se s nejistotami metodickými a vyjasňování hranic vůči klientům*“, byly otevírány „*emoce spojené s případy a*

^{LXXII} Funkci prokazatelnosti naplnění kritéria plnila podepsaná smlouva o supervizi, kterou předložila auditovaná poradna při kontrole dle Standardů kvality Asociace občanských poraden (standard B. 3. Profesionální rozvoj a podpora pracovníků, Kriterium 3.1. Občanská poradna zajišťuje svým pracovníkům supervizi). Skutečnost, že smlouvy o supervizi byly uzavírány na poslední chvíli pro potřeby formálního naplnění uvedeného kritéria, potvrdily i rozhovory na téma zavádění supervize do občanského poradenství, realizované v rámci předvýzkumu.

mělo to vzdělávací aspekt, jako interní vzdělávání“. Supervize poskytované prostřednictvím vybraných pracovníků (měli výcvik v „rozvojové supervizi“) byly pojmenovány jako jakási „forma odvolání, páka AOP“ pro případy, že zřizovatel supervizi pro pracovníky poradny nezajišťoval, kdy ji nechtěl či to nefungovalo, nebo nebylo-li něco řešitelné v rámci supervize v OP.

Odehrávaly se i neformální rozhovory po odchodu klienta přímo v poradně, byly pojmenovány jako „*případové supervize*“. ^{LXXIII} Později se jednalo „*o vztahové věci*“. Později byla věnována pozornost i „*údržbě týmu*“. Tehdejší supervizní potřeby byly kladeny i do souvislosti se skutečností, že do poraden „*nejdou lidé rovnou ze škol, potřebují tedy poté vzdělávat*“. Byly rovněž pojmenovány některé fáze zaměření pozornosti v supervizi tak, jak jsou známy z literatury, jednalo se o „*proces zaměření na sebe, pak já versus tým a posléze já versus zřizovatel*“. ^{LXXIV} Zaznělo rovněž, že na kurzech práce s klientem poradci často přicházeli s potřebou úlevy „*co nefunguje, co se děje při práci s klienty*“. Tyto potřeby dotazovaní opakovaně zmiňovali u typu zřizovatele, který je ve výzkumu označen jako OP2 – tedy církevní subjekty. Obdobné potřeby se ukazyvaly i na setkáních absolventů těchto kurzů, „*na školeních k informační databázi poraden i jinde*“. Zaznělo: „*bylo to vlastně nadávání na zřizovatele*“. Později se začaly objevovat proměny v kontextu supervize: „*lidé měli častěji teoretické vzdělání*“. Objevovalo se méně vzdělávacích potřeb v supervizi v souvislosti s proměnou poradenství, toto bylo spojeno s částečným přechodem (v některých poradnách) k využívání supervize jako nástroje řízení v pojetí intervize obsahující kontrolní prvek.

V otázce na přínos případného vytvoření jednotné metodiky pro poradny pro oblast supervize zaznělo, že by v AOP mohla být „*supervize pro ředitele jako vedoucího týmu*“ a „*supervize pro tým Servisního centra AOP*“. Zaznělo, že by bylo možné v souvislosti s přípravou takového materiálu doplnit do školících modulů souvislosti psychologické, tedy vytvořit „*modul o psychohygieně*“. V návaznosti na aktivitu „*seminář o supervizi*“, který byl

^{LXXIII} Ukázalo se, že ve vnímání jednoho z dotazovaných je případovou supervizí pojmenováno i neformální sdílení klientských i provozních otázek mezi poradci navzájem, případně s vedoucím poradny.

^{LXXIV} Zde je citována je část supervizní zprávy, kterou autorka vypracovala pro potřeby studia na základě poskytované supervize a která dokládá obdobnou zkušenost se zaměřením supervize: „*Skupina často přinášela témata, u kterých byly pojmenovány hlavně potřeby instrumentálními, tedy „jak“, aby to s klientem šlo či šlo lépe (technika/přístup/zkušenost) a potřeby související s s tématem „jak“ „abych se v tom cítil jako pracovník lépe“ začaly být otevřeně zveřejňovány až postupně. Rovinu zaměření pozornosti v supervizi (nahlíženo dle „sedmiokého modelu supervize“) jsem nejčastěji pozorovala na úrovni 2 – tedy zaměření na strategie a intervence, postupně rovina 3 – zaměření na vztah klient – poradce. Rovina 4 se objevila díky některým členům skupiny, kteří se do nahlížení svých témat „pouštěli odvážněji“ a otevřeně hovořili o svých nejistotách na úrovni prožívání souvisejícího napětí a úzkost a také byli otevřeni tyto nejistoty prozkoumat se skupinou.*

realizovaný Asociací občanských poraden^{LXXV} a jehož výstupy jsou také vnímány jako zdroj informací předvýzkumu, zaznělo, že by bylo dobré zvážit obdobnou další „realizaci vzdělávacího semináře k supervizi“. V této souvislosti zazněla „potřeba setkávání vedoucích poraden společně“. Možnost a potřebnost takového typu setkávání bývá diskutována i při společných setkáních poraden, kde vedoucí často tvoří neformální diskusní skupiny a otevírají se témata související s manažerskými tématy občanského poradenství. Otevřeno bylo i téma AOP v roli poskytovatele supervize pro školitele kurzu „práce s klientem v občanském poradenství“. Téma, které by mělo být otevíráno na těchto pravidelných kurzech pro nové poradce, bylo pojmenováno jako: „příprava na supervizi – představení smyslu, co supervize může, k čemu jsou různé typy, zmírnění obav přípravou na případy“. V rámci rozhovorů se objevil i názor, že: „nechci vnímat supervizi jako zakázku zaměstnavatele k jeho procesu, ne jako povinnost, mělo by to být pro rozvoj pracovníků, ne služby“.^{LXXVI} Jako ideální byla pojmenována situace, kdy jsou pracovníci „povzbuzeni ke sběru případů a podnětů v dlouhodobějším horizontu a „pak si říct o supervizi“. Byla pojmenována hrozba formalizace supervize, bude-li povinná a pravidelná.^{LXXVII} Byl pojmenován zajímavý proces: „přirozený proces je, kdy je to potřeba – těšení – chtění – víra ve smysl“. Zaznělo i riziko, kterému prý čelí poradci v mnoha poradnách a to je „otázka iluze bezpečí, jak ze strany organizace, tak i kolegů“. K tématu bezpečí se zajímavě vyjádřili v odlišném pojetí dva z dotazovaných. Z rozhovorů vyplynulo, že se jedná se o zásadní rozpor, zda je vůbec přípustné pořizovat ze supervizí zápisy a související otázka supervize v širším kontextu působení pracovníka v poradně a vliv takto využívaných supervizí na tým, na kvalitu služby, na vztahy se zřizovatelem. Ukázal se základní rozpor mezi supervizí pojímanou v souladu se všemi teoretickými východisky, které byly až doposud představeny v této práci a jakýmsi neformálním přístupem k potenciálním supervizantům, neformálnímu zacházení se supervizí a vnímání supervize v celém kontextu využívání nástrojů řízení, nástrojů rozvoje kvality atd. Hlavní dva trendy ve vnímání supervize u dotazovaných lze shrnout jako „podpora spíše

^{LXXV} Supervizní seminář realizovaný v Brně v červnu 2008 přinesl zajímavé informace o pohledu poradců na supervizi, jejich zkušenosti i odlišnostech ve vnímání některých pojmů, ale i obsahu supervize. Na tomto semináři bylo otevřeno i téma evaluace v supervizi, zajímavě nově získaný pohled pojmenovala jedna z účastnic semináře: „Hodnocení jsem před tímto seminářem považovala za ztracený čas, musím se nad tím zamyslet“. Obrazový materiál ze semináře je doložen v příloze této práce (příloha č. 10) a zajímavě dokreslují různá místa vnímání supervize v kontextu působení pracovníka občanské poradny.

^{LXXVI} Zde se otevřela diskuse na počátek „dovednosti supervizi využívat“, tedy počáteční aspekt povinné účasti na supervizi ve fázi, kdy se pracovník učí tohoto nástroje využívat.

emoční, osobní“ a podpora „vzdělávací“. Pro zajímavost je v příloze práce doložen Supervizní řád AOP^{LXXVIII} (příloha č. 6).

4.3. Výstupy předvýzkumu a formulace hypotéz

Z analyzovaných materiálů a rozhovorů vyplynulo, že supervize je považována za nedílnou součástí systému řízení kvality, problematika zajištění supervize je uvedena ve Standardech kvality AOP jako samostatný standard a jeho důležitost je v průvodci zdůrazněna pro svůj potenciál pohledu zvenčí i možnou pomoc ze strany AOP. Jak odhalily diskuse v rámci Valné hromady AOP 2009, nabídka ze strany AOP pro zajištění supervize je stále platná, ale této možnosti již poradny nevyužívají. Spornou otázkou rovněž může být otázka financování takové supervize, která není nikde ošetřena.

Z předvýzkumu vyplynulo, že v občanských poradnách sdružených v AOP panuje odlišné chápání obsahu i smyslu různých druhů supervize i odlišné přístupy k jejich využívání. Předvýzkum prokázal, že v některých poradnách není supervize využívána vůbec^{LXXIX}. Na základě zjištění lze konstatovat, že občanské poradny naplňují formálně deklarované požadavky a doporučení k supervizi odlišně (Standardy kvality občanských poraden Asociace občanských poraden, Standardy kvality sociálních služeb, „doporučení“, která obsahuje i Výkladový sborník pro poskytovatele z roku 2008). Je odlišována podpora pro pracovníky, která je vnímána jako důležitá z hlediska prevence vyhoření a podpora manažerů, kteří se potýkají především s nároky projektů, finančních a personálních otázek. Mezi vedoucími se již mluví i o využívání koučingu či odborných konzultací s přítomnou složkou podpory. Z hlediska využívání různých typů supervize bylo zaznamenáno, že jsou poradny, kde převládá negativní vztah např. k modelovým situacím a jejich využití v případové supervizi.^{LXXX}

^{LXXVIII} Jedná se o supervizní řád, jehož platnost nebyla zrušena, přesto jej lze v této podobě považovat za neaktuální dokument. V žádném ohledu nevypovídá o realitě poskytování supervizí Asociací občanských poraden. Dokument svým obsahem odkazuje spíše k podpůrné roli AOP v počátcích rozvoje sítě poraden. Chápání pojmu supervize je v kontextu občanského poradenství nyní zcela odlišné, dokument upravuje spíše metodickou podporu pro poradny ze strany AOP. Je proto zavádějící nazývat jej Supervizním řádem AOP.

^{LXXIX} Field notes autorky obsahuje zajímavou výpověď jednoho z vedoucích poraden, kde supervize není využívána, který konstatoval: „u nás máme **gastrovizi**, máme společný obědy, tam si řekneme všechno, co potřebujeme“. Z výpovědi jiné poradny, která rovněž externí supervizi nevyužívá, vyplynulo, že vše řeší tzv. rovnou na pracovišti a důležité věci si řeknou hned, to jim dle slov vedení poradny stačí.

^{LXXX} Tuto skutečnost lze doložit opět field notes autorky a pro školní účely zpracovanými zprávami ze supervizí. Negativní vztah k modelovým situacím v supervizi se váže k poradcům, kteří prošli obdobným typem vzdělání na určitých VOŠ, kde se studenti s tímto způsobem práce setkali v rámci výuky a zanechal v nich velmi negativní dojem. Obdobnou zkušenost potvrdil i jeden z vedoucích poraden na semináři k supervizi v Třebíči, když referoval o svojí zkušenosti rovněž ze studia na VOŠ, kde se setkal se supervizí spojenou s natáčením

Předvýzkum rovněž naznačil, že zřizovatel poradny má často jen formální roli v procesu dojednávání supervizní spolupráce v rámci triády, otázkou je, zda má tato skutečnost souvislost např. jen s některým typem poradny (dle zřizovatele), či se jedná o fenomén obecný pro všechny poradny. Z výpovědí supervizantů na případových supervizích vyplynulo, že některé poradny využívají více než jeden druh supervize, předvýzkum potvrdil i nahodilost supervizních systémů některých poraden, ve slovních výpovědích byla zachycena i jistá míra pocíťovaného stavu poradců, nazvaného jako pocit „**přesupervidování**“.

Předvýzkum poskytl rovněž důkaz o odlišném vnímání supervizní spolupráce na základě písemně ukotveného kontraktu, z vlastních „field notes“ autorky práce vyplynulo, že jsou poradny, které pod pojmem supervizní smlouva/kontrakt vnímají písemné ukotvení pracovněprávního vztahu mezi organizací a supervizorem (DPP, DPČ, příkazní smlouva apod.). Tato smluvní rovina zároveň může nahrazovat jednu z rovin supervizní triády, je však potřeba, aby takto ukotvenou spolupráci mezi supervizorem a organizací doplňovala ještě smlouva/kontrakt mezi uživateli supervize (zástupce týmu poradny – např. vedoucí OP) a supervizorem.

Mezi tématy, přinášeny na supervize v některých poradnách, výrazně dominuje častá absence vymezení metodických i provozních postupů (administrativní témata). Lze klást otázku, zda se toto děje z důvodu nevyužívání jiných nástrojů (porady, schůzky vedoucího s pracovníky apod.). V předvýzkumu nejčastěji se vyskytující formou supervize je supervize případová, lze tedy položit otázku, zda je tento druh supervize alespoň v nějaké míře využíván vždy. Nejméně zmiňovanou formou supervize je supervize řízení pro management poraden, lze tedy položit otázku, zda jsou potřeby tohoto druhu ošetřovány jinými nástroji či nejsou ošetřovány vůbec či tato potřeba není vůbec reflektována.

Předvýzkum odhalil, že supervizi v poradnách poskytují jak supervizoři bez předchozí zkušenosti s OP, tak s ní, otázkou tedy je, zda existují na straně vedoucích poraden nějaké priority při hledání supervizora související s jeho dosavadní zkušeností s oblastí občanského poradenství a zda tyto případné priority souvisí ještě s některým z výše zmíněných faktorů.

V předvýzkumu, zejména v rozhovorech, byly nejčastěji zmiňovány poradny zřízené církevním subjektem, jako ty, které se v minulosti obracely na AOP s žádostí o supervizi. Rovněž pracovníci z těchto poraden častěji hovořili o obtížích při prosazování supervize.

studentů na kameru. Tato zkušenost ovlivnila jeho současný postoj k supervizi, ke které hledá obtížně svoji cestu.

Nabízí se otázka, zda je tedy typ zřizovatele určující pro povahu supervize (jak a zda vůbec je využívána) a zda např. „charitní poradny“ jsou natolik specifické v přístupu k supervizi. Z toho plynou otázky na oprávnění vedoucího OP k sjednání supervize, zájem o supervizi ze strany vedení organizace apod.

Všechny zjištěné skutečnosti lze vztáhnout ke stávající **odlišnosti zřizovatelů poraden a některým proměnným souvisejícím s osobou vedoucího poradny**. Tyto dva faktory byly na základě předvýzkumu pojmenovány jako zásadní pro vnímání a využívání supervize. Následně byly vymezeny 2 hlavní hypotézy, které by měly přinést dostatek informací pro zodpovězení otázky představené již v úvodu práce: „**jaká je aktuální situace ve využívání supervize v občanských poradnách v ČR a existují li společné faktory, které vnímání a využívání supervize v poradnách ovlivňují**“.

Hlavní hypotézy:

- 1. Typ zřizovatele má vliv na způsob vnímání a využívání supervize v občanské poradně.**
- 2. Existují některé proměnné u osoby vedoucí/ho poradny, které mají vliv na způsob vnímání a využívání supervize v poradně.**

Dílčí hypotézy k faktoru zřizovatele:

- A. Typ zřizovatele má vliv na to, je-li supervize v poradně využívána.
- B. Typ zřizovatele má vliv na vnímání supervize (jako nástroje řízení kvality) vedoucím poradny.
- C. Typ zřizovatele má vliv na vnímání pravomocí (dostatečné pro dojednávání supervize) vedoucího.
- D. Typ zřizovatele má vliv na vnímání podpory (pro využívání supervize ze strany vedení organizace) vedoucím poradny.
- E. Typ zřizovatele má vliv na druh a frekvenci supervize využívané v OP.
- F. Typ zřizovatele má vliv na to, je-li dopředu dojednáván způsob vyhodnocení supervize.
- G. Typ zřizovatele má vliv na způsob výběru supervizita.
- H. Typ zřizovatele má vliv na počet stran, které supervizi vyjednávají.

Dílčí hypotézy k faktoru vedoucího poradny:

- A. Pohlaví, vzdělání a zaměření studia vedoucího OP ovlivňuje vnímání supervize jako nástroje řízení kvality v OP.
- B. Věk, výše prac.úvazku, podíl poradenství a vedení a délka působení v občanské poradně ovlivňuje vnímání supervize jako nástroje řízení kvality v OP.
- C. Pohlaví, vzdělání a zaměření studia vedoucího OP ovlivňují druh supervize využívané v OP.
- D. Věk, výše prac.úvazku podíl poradenství a vedení a délka působení v občanské poradně ovlivňují skutečnost, zda je dopředu dojednán způsob vyhodnocení supervize.

5. Dotazníkové šetření

5.1. Popis vzniku dotazníku, volba dotazovaných oblastí

Jak vyplývá z kontextu práce, je zájem autorky zaměřen na získání potřebných informací právě od **vedoucích poraden** jako úrovně řízení, která má na zajištění a využívání supervize zásadní vliv. Dále popsané šetření v sobě obsahuje i zájem o zřizovatele poradny, situace je však záměrně **nahlížena optikou vedoucích poraden**, protože cílem bylo zjistit vnímání situace právě vedoucími poraden. K vymezení některých okruhů pro dotazníkové šetření mezi vedoucími poraden autorka práce přistoupila s vědomím omezeného pole, ve kterém bylo možné provádět předvýzkum. Toto omezení vyplývá z pozice autorky práce, která neměla možnost v rámci předvýzkumu nahlédnout stejně detailním způsobem do supervizního pole všech členských poraden. Situace poraden ve využívání supervize mohla tedy být na základě předvýzkumu popsána odlišně od skutečnosti, a to na základě omezených informací. Bylo tedy potřeba ověřit výstupy předvýzkumu zmapováním situace ve všech členských poradnách.

Na základě zmapovaných tematických okruhů (*z hlediska využívání supervize v poradnách okruhů zásadních*) bylo rozhodnuto o nutnosti zmapovat podrobněji situaci ve všech občanských poradnách, tedy oslovit všechny členské poradny i s dalšími otázkami a ověřit, zda všechny poradny skutečně supervizi využívají. Pokud supervizi poradny nevyužívají, bylo potřeba zmapovat skutečnosti, které to mohou způsobovat. Pokud je supervize v poradně využívána, bylo potřeba zaměřit se podrobněji na následující oblasti: zda je supervize vyjednávána v triádě, jaké druhy supervize jsou využívány a zda je přínos supervize vyhodnocován. Mezi skutečnosti se supervizí spjaté patří rovněž zjištění místa supervize v kontextu dalších nástrojů řízení v OP, tzn. jsou-li některé obecně užívané manažerské nástroje v poradnách vůbec využívány či je např. supervize nahrazuje. Rámcově jde tedy o oblasti popsané jako kriteria dobré praxe pro zajištění a využívání supervize dle teoretické části této práce (jsou využívány alespoň základní nástroje řízení, případně intervize, supervize je vedoucím vnímána jako nástroj zajištění kvality služby, vedoucí poradny má dostatečné pravomoci pro dojednávání supervize, vedení organizace podporuje využívání supervize, frekvence supervize je dle limitů doporučených v teorii, supervize je vyhodnocována, při dojednávání supervize jsou zapojeny 3 strany).

Při tvorbě dotazníku bylo obtížné zvolit takové otázky, které by umožnily vedoucím poraden odhlédnout od své role poradce a reflektovat situaci a potřeby poradny z role

manažera. Pro vedoucí některých poraden bývá obtížné odhlédnout od svých potřeb v roli poradce, protože u mnoha z nich je poradenství převažující částí vykonávané činnosti. Pro zjištění aktuální situace byl percentuelní odhad působení v roli poradce a v roli vedoucího poradny také zařazen jako jedna z otázek v dotazníku, a to u profilu vedoucího.

Pro ověření srozumitelnosti jednotlivých otázek byla pro pilotní testování oslovena vedoucí jedné mimopražské poradny, díky jejímž připomínkám bylo možné některé otázky přeformulovat tak, aby byly skutečně srozumitelné i pro vedoucí poraden, kteří nevycházejí z pole sociální práce a supervize je pro ně nástrojem ne příliš známým. Při pojmenování druhů supervize, na jejichž využívání jsou vedoucí dotazováni, byly jednotlivé druhy supervizí opatřeny vysvětlivkami, protože stále přetrvává jistá pojmová nejednotnost a využívané supervize jsou pojmenovány odlišně od autorů odborné literatury.

Do první skupiny otázek týkající se využívání nástrojů řízení byla zařazena i otázka na využívání intervize. Manažerská supervize byla zařazena záměrně do skupiny otázek u jednotlivých druhů supervize a rovněž opatřena vysvětlivkou, odkazující na skutečnost, že se jedná o jistý supervizní systém.

Tvorba otázek pro dotazníkové šetření (*příloha č. 7*) byla kromě zmapování situace v poradnách zaměřena na získání odpovědí pro ověření či vyvrácení uvedených hypotéz. Hlavní zájem se týká informací o proměnných u vedoucího poradny a proměnných u zřizovatele. Otázky byly formulovány tak, aby bylo možné vyhodnotit, zda poradny využívají supervizi v souladu s dobrou praxí tak, jak byla vymezena pro potřeby této práce v kapitole věnované supervizi.

- *Využíváte některý z uvedených nástrojů řízení?*
- *Využíváte externí supervizi?*
- *Vnímáte supervizi jako jeden z nástrojů zajištění kvality služeb poskytovaných v občanských poradnách?*
- *Vnímáte svoje pravomoci na pozici vedoucí/ho OP jako dostatečné pro dojednávání supervize?*
- *Domníváte se, že vedení organizace podporuje využívání supervize?*
- *Pokud supervizi (dlouhodobě) nevyužíváte, označte všechny důvody, které platí.*
- *Označte, prosím, které druhy supervize a další podpory využíváte a vyberte či doplňte vaše odpovědi u souvisejících otázek.*
- *Uveďte, prosím, kriteria výběru supervizora a přínosu supervize.*

- *Uveďte, prosím, kdo je/byl zapojen do dojednávání supervize.*
- *Doplňující informace o poradně.*
- *Doplňující informace o vedoucím poradny.*

5.2. Realizace dotazníkového šetření

Pro získání odpovědí od vedoucích poraden byla zvolena forma rozeslání elektronické verze dotazníků (formou přílohy e-mailu) na e-mailové adresy poraden. Vzhledem k tomu, že autorka práce nemá osobní e-mailové adresy vedoucích poraden, byla tato cesta jedinou možností. Občanské poradny elektronickou komunikaci využívají denně a vedoucí poraden jsou na e-mailových adresách poradny běžně dostupní. Touto cestou komunikují vedoucí navzájem mezi sebou, stejně jako s pracovníky Servisního centra Asociace občanských poraden. Při rozesílce dotazníků bylo tedy očekáváno, že touto cestou dotazník zodpoví alespoň 75% vedoucích. Bylo třeba vycházet ze skutečnosti, že se mezi členskými poradnami vyskytuje množství poraden, které se aktivně neúčastní činnosti Asociace občanských poraden, neúčastní se Valných hromad a pracovníci ani vedoucí poraden se neúčastní společných školení ani setkání. Při plánování této části šetření bylo předem definováno riziko omezení množství získaných dat, a to právě rezignací některých poraden na dotazníkové šetření. Dalším předpokládaným limitem byla skutečnost, že na občanské poradny se obrací velké množství studentů s dotazníky pro účely různých studijních prací a někteří vedoucí již na zodpovídání dotazníků zcela rezignují.

5.3. Popis souboru

Z 39 oslovených poraden^{LXXXI} byly získány **dotazníky zpět od 30 vedoucích poraden**. Na základě získaných informací z profilu vedoucích poraden byl takto popsán **výzkumný soubor**.^{LXXXII}

^{LXXXI} Jedná se o občanské poradny, které byly k červenci roku 2009 sdružené v Asociaci občanských poraden.

^{LXXXII} Do skupiny otázek týkajících se vedoucího poradny byly zařazeny i některé otázky **s cílem získat co nejvíce informací, které by mohly v případě potřeby rozšířit původně zvažované faktory vlivu na vnímání a využívání supervize v poradnách**. Zde umístěný profil výzkumného souboru nabízí přehled o aktuální situaci v poradnách (např. podíl pracovního času věnovaný poradenství a vedení poradny apod.). Dále je zařazen i související profil souboru poraden, jejichž vedoucí zodpověděli na dotazník.

Pohlaví

- 4 muži
- 26 žen

Věk

- 19 vedoucích poraden ve věku 25 – 35 (63%)
- 5 vedoucích poraden ve věku 36 – 45 (17%)
- 4 vedoucí poradny ve věku 46 – 55 (13,3%)
- 2 vedoucí ve věku 56 – 65 (6,7%)

Vzdělání

- 3 vedoucí poraden - středoškolské vzdělání
- 7 vedoucích poraden – vyšší odborné vzdělání
- 20 vedoucích poraden - vysokoškolské vzdělání

Zaměření studia

- 16 vedoucích poraden - sociální vzdělání
- 4 vedoucí poradny - právní
- 1 vedoucí poradny – ekonomické
- 9 vedoucích poraden - jiné

(Vzhledem k zařazení varianty „jiné“ u zaměření studia, jsou zde uvedeny i tyto odpovědi: sociální a kulturní antropologie, obchodní akademie, SPŠ oděvní, VŠZ fakulta ekonomická, VŠZ fakulta lesnická, VŠCHT, teologické zaměření, sociální pedagogika.)

Výše úvazku v OP

V praxi poraden je do tohoto úvazku počítána jak činnost přímo poradenská, tak činnost vedoucího OP. Z toho důvodu byla zařazena i otázka na % podíl těchto dvou činností.

- 4 (13,3%) vedoucí působí na úvazek 0 – 0,25
- 9 (30%) vedoucích působí na úvazek 0,26 – 0,5
- 0 (0%) vedoucí působí na úvazek 51 – 0,75

- 17 (56,7%) vedoucích působí na úvazek 0,76 – 1

Podíl poradenství vůči vedení (uvedeno je v % zastoupení poradenské činnosti, ostatní čas je věnován vedení poradny)

- 11 vedoucích poraden (36, 7%) 0 - 25 % svého pracovního času poskytují poradenství
- 4 vedoucí poradny (13,3 %) 25 - 50 % svého pracovního času poskytují poradenství
- 8 vedoucí poradny (26,7 %) 50 - 75 % svého pracovního času poskytují poradenství
- 7 vedoucích poradny (23,3 %) 75 – 100 % svého pracovního času poskytují poradenství

Délka působení v občanském poradenství

- 2 (6,7%) vedoucí poraden působí 0 – 2 roky
- 13 (43,3%) vedoucích poraden působí 3 – 5 let
- 11 (36,7 %) vedoucích poraden působí 6 – 8 let
- 4 (13,3 %) vedoucí poraden působí 9 – více let

Vedoucí odpovídali v dotazníku i na otázky týkající se poradny. Na základě těchto informací byl sestaven **popis souboru poraden**, jejichž vedoucí odpověděli na dotazník.

Dotazníky byly získány celkem z: ^{LXXXIII} (příloha č. 8 a 9)

- 13 nestátních neziskových organizací, které provozují občanskou poradnu jako jednu ze svých služeb (z celkem 15 existujících) - *dále pojmenované jako **OP1***
- 7 občanských poraden zřízených církevním subjektem (z celkem 9 existujících) - *dále pojmenované jako **OP2***
- 10 nestátních neziskových organizací provozujících pouze občanskou poradnu (z celkem 15 existujících) - *dále pojmenované jako **OP3***

^{LXXXIII} Pro potřeby srozumitelnějšího zpracování výsledků šetření byly poradnám rozlišeným dle typu zřizovatele, přiděleno označení OP1, OP 2 a OP3.

Celkem 11 vedoucích poraden je zároveň statutárním zástupcem zřizovatele.

Rok založení poradny

- 14 poraden vzniklo do roku 2000
- 14 poraden vzniklo od roku 2001 do roku 2005
- 2 poradny vznikly od roku 2006 do roku 2009

Provozní doba

- 12 poraden poskytuje poradenství v rozsahu 15 – 20 hod. týdně
- 16 poraden poskytuje poradenství v rozsahu 21 – 30 hod. týdně
- 2 poradny poskytují poradenství v rozsahu 31 a více hodin týdně

Počet poradců v poradně

- 15 poraden: 1 – 2 poradci
- 15 poraden: 3 – 5 poradců

Spolupráce poradny s dobrovolníky

- 13 poraden ze 30 poraden, které dotazník zodpověděly, spolupracuje s dobrovolníky

5.4. Zpracování dat a výsledky výzkumu

Dotazníkům byla přiřazena pořadová čísla dle pořadí, v jakém dotazníky přicházely zpět. Tato možnost označení jednotlivých dotazníků souvisí s principem anonymity zpracování získaných dat, která byla již při rozesílce vedoucím poraden přislíbena. Získané odpovědi byly postupně shromážděny do připraveného dokumentu ve formátu „xls“. Jednotlivé dotazy byly opatřeny kódy, odpovědi byly tedy zařazovány do připravených polí. Tato forma zápisu informací z dotazníku umožnila se získanými daty volně operovat a tvořit jak absolutní součty jednotlivých odpovědí, tak posléze srovnávat jednotlivé odpovědi pro získání podkladů pro potvrzení či vyvrácení hypotéz a pro zmapování situace v poradnách. **Vzhledem k nízkému výskytu odpovědí u většiny variant *ne, spíše ne a nevím* byly tyto varianty spojeny do odpovědi „ne“, spojeny byly i odpovědi *ano a spíše ano* jako odpověď „ano“.** K tomuto kroku bylo přistoupeno vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o

malý počet vedoucích poraden, kteří na dotazník odpověděli (i ve vztahu k celkově nízkému počtu poraden, které jsou předmětem šetření).

Dílčí hypotézy k hypotéze o vlivu zřizovatele

A. Typ zřizovatele má vliv na to, je-li supervize v poradně využívána

Komentář: Cílem šetření bylo zjistit do jaké míry typ zřizovatele ovlivňuje přítomnost či nepřítomnost supervize v OP.

Z celkem 30 odpovědí na otázku, zda poradna využívá externí supervizi, odpověděli pouze 4 vedoucí poraden, že externí supervize není využívána. Jednalo se o 2 poradny typu OP1, 2 poradny typu OP3. Na základě tohoto výskytu nelze potvrdit, ale ani vyvrátit tuto dílčí hypotézu.

Vedoucí poraden, kde není supervize využívána, uvedli tyto důvody: nelze finančně zajistit, nemohou nalézt vhodného supervizora, domnívají se, že supervizi nepotřebují, osobní negativní zkušenost se supervizí, negativní zkušenost poradců se supervizí, využívání supervize není považováno za efektivní využití financí, další důvod: supervize nebyla v minulosti známým pojmem – tento důvod lze vyložit jako konzervativní přístup chápající supervizi jako nepotřebnou „novinku“.

B. Typ zřizovatele má vliv na vnímání supervize (jako nástroje zajištění kvality služeb) vedoucím poradny

Komentář: Cílem šetření bylo zjistit, zdali existuje souvislost mezi vnímáním supervize jako jedním z nástrojů zajištění kvality služeb a typem zřizovatele. Jak je uvedeno v tabulce č. 10.1., v příloze č. 10, vyplývá z odpovědí, že u poraden typu OP1 a OP3 všichni vedoucí supervizi takto vnímají, v porovnání s OP2, kde jsou dvě odpovědi záporné. Na základě tohoto výskytu nelze potvrdit, ale ani vyvrátit tuto dílčí hypotézu.

Slovní komentáře vedoucích poraden jsou doloženy jako *tab. č. 10.1.1. v příloze č. 10*. Slovní komentáře vedoucích dokladují obdobné pozitivní vnímání tohoto nástroje bez ohledu na typ zřizovatele poradny.

C. Typ zřizovatele má vliv na vnímání pravomocí (dostatečné pro dojednávání supervize) vedoucího OP

Komentář: Cílem šetření bylo zjistit, zda se vedoucí poraden cítí dostatečně oprávněni pro dojednávání supervize. Jak je uvedeno v tabulce č. 10.2., v příloze č. 10, vyplývá z odpovědí, že u poraden typu OP3, jsou pravomoci vnímány jako dostatečné, u poraden typu OP1 převažuje pozitivní vnímání těchto pravomocí, u OP 2 je poměr kladných a záporných odpovědí téměř vyrovnaný.

Slovní komentáře vedoucích poraden jsou doloženy jako *tab. č. 10.2.1. v příloze č. 10*. Slovní komentáře vedoucích dokladují drobné rozdíly a to především u typu zřizovatele OP 2 oproti typu zřizovatele OP 1 a OP 3.

D. Typ zřizovatele má vliv na vnímání podpory (pro využívání supervize ze strany vedení organizace) vedoucím poradny

Komentář: Cílem šetření bylo zjistit, do jaké míry vedoucí poraden vnímají podporu vedení organizace k využívání supervize. Z údajů v tabulce 10.3., v příloze č. 10 vyplývá, že převážná většina vedoucích ve všech typech poraden cítí podporu pro využívání supervize ze strany vedení organizace.

Slovní komentáře vedoucích poraden jsou doloženy jako *tab. č. 10.3.1. v příloze č. 10*. Slovní komentáře vedoucích dokladují obdobné pozitivní vnímání podpory ze strany vedení organizace. Je zde zachycen i vliv role statutárního zástupce v osobě vedoucího poradny. Vyjádřením „jsem statutár“ je opakovaně vyjádřeno, že podpora supervizi je automatická.

E. Typ zřizovatele má vliv na druh supervize využívané v OP

Komentář: Cílem šetření bylo zmapování využívaných druhů supervize. V níže uvedeném *grafu č. 1* je znázorněno využívání jednotlivých druhů supervizí občanskými poradnami. V *tabulce č. 10.4., v příloze č. 10* jsou tyto odpovědi rozděleny dle typu zřizovatele.

Z výsledků vyplývá, že ve všech typech poraden existuje tendence k využívání všech dostupných druhů supervize, přičemž nejvíce jsou využívány týmové supervize a supervize případu v rámci týmu. Naopak nejméně se dostává prostoru rozvojovým konzultacím.

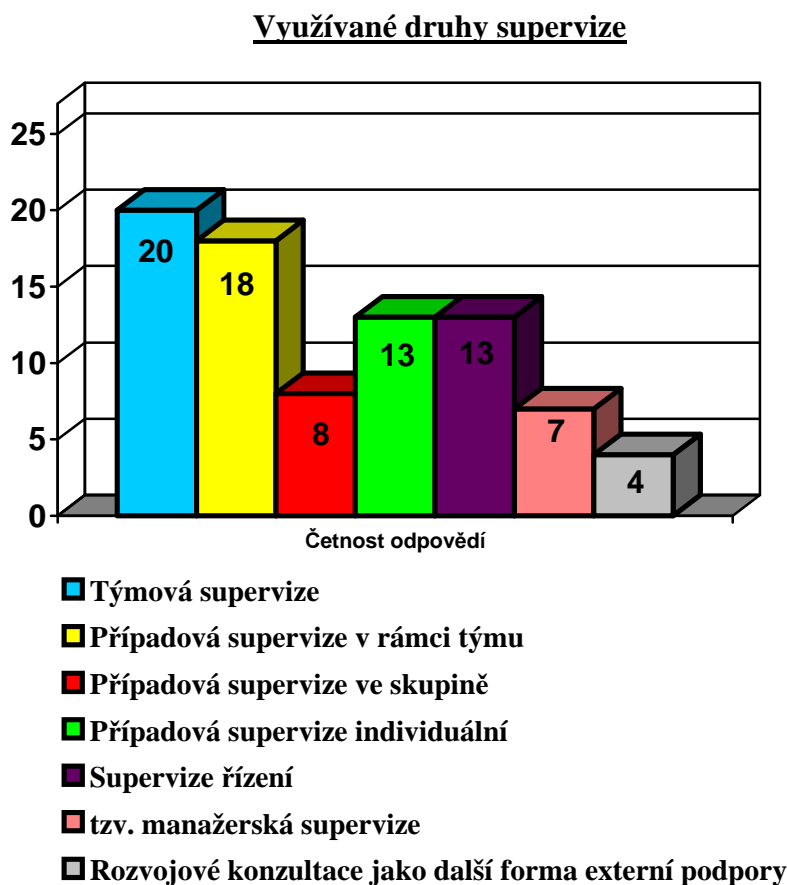
Pozornost zaujme výrazně nízký počet individuálních případových supervizí u OP2 (pouze jeden případ oproti sedmi u OP1 a pěti u OP3).

Jako výrazný se jeví i nadprůměrný výskyt supervize řízení u OP3 oproti ostatním. Jedná se o poradny, kde ve většině případů vedoucí OP plní zároveň i roli statutárního zástupce. Toto vysoké zastoupení supervizí řízení lze vnímat již na hranici s využíváním koučingu.

F. Typ zřizovatele má vliv na to, zda je dopředu dojednáván způsob vyhodnocení supervize

Komentář: Cílem šetření bylo zjistit, zda dochází k evaluaci užívaných druhů supervizí. Z odpovědí (*tab. č. 10.5., příloha č. 10*) vyplývá, že v prostředí OP1 a OP3 je evaluace poměrně běžným jevem, v OP2 pak naopak něčím takřka výjimečným. Zcela minimálně je v rámci všech typů poraden dopředu dojednáán způsob evaluace supervize manažerská a rozvojové konzultace.

Graf č. 1



G. Typ zřizovatele má vliv na způsob výběru supervizora

Komentář: Cílem šetření bylo zjistit, zda typ zřizovatele má vliv na kritéria, dle kterých je vybírán supervizor. Slovní odpovědi jsou uvedeny v *tab. č. 10.6., příloha č. 10.*

U typu zřizovatele OP1, OP 2 i OP3 se objevují obdobné odpovědi bez ohledu na typ zřizovatele. U OP2 se objevují navíc odpovědi, které svědčí o skutečnosti, že vedoucí poradny vstoupili do supervizní spolupráce se se supervizorem, kterého sami nevybírali („výběru jsem nebyl účasten; supervizora vybírala jiná OP, byli jsme přizváni; neznám kritéria výběru supervizora, spolupracujeme s ním řadu let).

Zde jsou uvedeny nejčastěji se vyskytující odpovědi na otázku, dle čeho vedoucí vybírají supervizora (tyto odpovědi se vyskytly u všech typů poraden): doporučení, reference, osobní předchozí zkušenost, dojem při dojednávání, znalost tématu občanského poradenství, kvalifikace, praxe, znalost poradenství (nemusí být nutně občanské poradenství), shoda poradců.

Díky těmto informacím bylo možné zároveň odpovědět na otázku, zda jsou poradnami preferováni supervizoři s předchozí znalostí občanského poradenství či bez ní. Z odpovědí vyplynulo, že při výběru supervizora jsou znalost a zkušenosti z poradenské oblasti považovány za důležité kritérium, ale nemusí se jednat přímo o znalost občanského poradenství.

H. Typ zřizovatele má vliv na počet stran, které supervizi vyjednávají

Komentář: Cílem šetření bylo zjistit, zda typ zřizovatele má vliv na počet stran, které supervizi vyjednávají. Stejně jako u dílčí hypotézy „D“ se zde objevuje vliv dvojrole vedoucího OP, který je zároveň statutárním zástupcem. U většiny těchto vedoucích jsou uvedeny dvě strany při dojednávání. Rozložení typů odpovědí se (kromě uvedeného) nijak výrazně neliší dle typu zřizovatele. Jednotlivé odpovědi je možné nalézt v příloze odlišené dle typu zřizovatele (*tab. č. 10. 7., příloha č. 10*).

Vyhodnocení hypotézy č. 1 „Typ zřizovatele má vliv na způsob vnímání a využívání supervize v občanské poradně“

I přesto, že většina dílčích hypotéz nebyla jednoznačně potvrzena, jedná se o nápadný výskyt odlišných odpovědí u typu zřizovatele označeného jako církevní subjekt (OP2). Nejedná se o

početní převahu odlišných odpovědí u jedné otázky, ale o výskyt odlišných odpovědí u většiny otázek v porovnání s odpověďmi dalších dvou typů zřizovatelů (OP jako samostatná NNO a OP jako součást větší NNO). **Lze tedy potvrdit, že existuje určitý vliv zřizovatele na způsob vnímání a využívání supervize v poradně.**

Komentář: vzhledem k celkově nízkému počtu poraden (39), nelze na základě vzorku 30 poraden potvrzení tohoto výroku posuzovat jako výsledek klasického výzkumu, ale jako výsledek šetření realizovaného v rámci diplomové práce (např. dvě další poradny by v případě získání odpovědí mohly výrazně ovlivnit profil těchto odpovědí).

Dílejší hypotézy k hypotéze o vlivu proměnných u osoby vedoucího OP

A. Pohlaví, vzdělání a zaměření studia vedoucího OP ovlivňuje vnímání supervize jako nástroje řízení kvality v OP

Komentář: nepotvrdil se vliv těchto proměnných na vnímání supervize jako nástroje řízení kvality – převažující kladné odpovědi jsou shodně zastoupeny u všech vedoucích poraden (*tabulka 10.8., příloha č. 10*).

B. Věk, výše úvazek, podíl poradenství a vedení a délka působení v občanské poradně ovlivňuje vnímání supervize jako nástroje řízení kvality v OP

Komentář: nepotvrdil se vliv těchto proměnných na vnímání supervize jako nástroje řízení kvality – převažující kladné odpovědi jsou shodně zastoupeny u všech vedoucích poraden (*10.9. - 10.12., příloha č. 10*).

C. Pohlaví, vzdělání a zaměření studia vedoucího OP ovlivňují druh supervize využívané v OP

Komentář: nepotvrdil se vliv těchto proměnných na druhy využívaných supervizí – převažující kladné odpovědi u většiny druhů supervize jsou shodně zastoupeny u všech vedoucích poraden bez ohledu na posuzované proměnné (*tab. č. 10.13., příloha č. 10*).

D. Pohlaví, vzdělání a zaměření studia vedoucího OP ovlivňují skutečnost, zda je dopředu dojednáán způsob vyhodnocení supervize

Komentář: nepotvrdil se vliv těchto proměnných na dojednání evaluace – výskyt obdobných odpovědí je shodně zastoupen u všech vedoucích poraden bez ohledu na posuzované proměnné (tab. č. 10.14., příloha č. 10.)

Vyhodnocení hypotézy č.2 „Existují některé proměnné u osoby vedoucí/ho poradny, které mají vliv na způsob vnímání a využívání supervize v poradně“

Vzhledem k tomu, že nebyla potvrzena žádná z dílčích hypotéz týkající se proměnných u osoby vedoucí/ho poradny a jejich vlivu na způsob vnímání a využívání supervize v poradně, **lze tuto hypotézu považovat za nepotvrzenou.**

Toto zjištění lze posuzovat výhradně jako výsledek šetření realizovaného v rámci diplomové práce a limitovaný počtem 30 poraden z celkového počtu 39.

6. Diskuse a doporučení vyplývající z šetření

Na základě předvýzkumu a následného dotazníkového šetření byla zmapována situace ve využívání supervize v občanských poradnách. Vzhledem k nízkému celkovému počtu 39 členských občanských poraden, na které byla zaměřena pozornost práce, se v případě předvýzkumu i následné fáze výzkumné jedná o **šetření pro potřeby diplomové práce**, nikoli o klasický výzkum. Jedním z podstatných limitů šetření je realizace předvýzkumu v omezeném poli, jak bylo popsáno výše. Bylo uvedeno, že autorka práce poskytuje supervizi v několika občanských poradnách a má tedy možnost blíže nahlédnout do supervizní reality ve vybraných poradnách. Existují také poradny, které se častěji účastní společných setkání poraden a pracovníci z těchto poraden byli přítomni i na zmíněných seminářích k supervizi. Informace, které autorka v rámci předvýzkumu získávala tedy nevypovídali o supervizní realitě v celé síti poraden. V případě samotného dotazníkového šetření se jedná o limit vymezený počtem 30 poraden, jejichž vedoucí informace formou dotazníku pro šetření poskytl. Z toho vyplývá, že **získaný obraz o využívání supervize nemůže vypovídat o situaci v celém poli občanského poradenství**. Situace v poradnách, které se do šetření nezapojily, může být natolik odlišná a výjimečná, že by mohla **obraz prozatím zmapované situace výrazně proměnit**. Je možným se domnívat, že situace v těchto poradnách je odlišná

od situace v dalších 30 poradnách, které informace poskytly. Poradny, které se do šetření nezapojily jsou těmi poradnami, které se většinou neúčastní setkání poraden a není tedy známo, zda supervizi využívají či ne.

Výstupy z šetření jsou zde souhrnně prezentovány na základě porovnání s kritérii dobré praxe jak byly vymezeny v této práci v kapitole č. 3.2.

Z šetření realizovaného v rámci této práce vyplynulo, že **občanské poradny využívají supervizi v souladu s dobrou praxí**, tak jak byla vymezena výše popsánymi kritérii.

Vedoucí poraden uvedli, že jsou využívají základní nástroje řízení, tzn. že pracovníci poraden jsou kontrolováni a hodnoceni:

- vedoucí provádí kontrolní následky poradenských konzultací (25 z 30 poraden),
- vede hodnotící schůzky s jednotlivými pracovníky (26 z 30 poraden),
- odehrávají se porady týmu (29 z 30 poraden),
- odehrávají se porady/ schůzky k zavádění či revizi SQSS (25 z 30 poraden),
- vedoucí poradny realizuje intervize (21 z 30 poraden).

Využívání těchto nástrojů **svědčí o fungování základních manažerských postupů** jak byly vymezeny v kapitole č.2 této práce (plánování, organizování, vedení lidí, kontrola). Fungování základních postupů vedení poradny je předpokladem pro nalezení adekvátního místa externí supervize v poradně, tzn. že nebude žádný ze základních postupů nahrazovat, ale jen vhodně doplňovat na základě kontraktu. Lze diskutovat o kvalitě a frekvenci takto vymezených manažerských postupů, kvalita a frekvence však nebyla předmětem tohoto šetření. Bylo nutné zjistit především, zda jsou vůbec alespoň v nějaké míře tyto postupy/nástroje využívány.

Supervize je využívána ve 26 z 30 poraden, které se zapojily do dotazníkového šetření.

Jak bylo uvedeno v dílčí hypotéze „A“ k vlivu zřizovatele poradny na to, zda je v poradně supervize využívána či nikoli, jedná se pouze o 4 ze 30 poraden, které externí supervizi

nevyužívají. Jedná se o 2 poradny zřízené jako samostatné NNO a 2 poradny, které jsou součástí větší NNO. Jedna z poraden uvedla, že se jedná o přechodné důvody nevyužívání (finanční limit a hledání vhodného supervizora). **Z hlediska vymezených kritérií dobré praxe ve využívání supervize je poradnami naplňováno i toto kritérium (26 z 30 poraden supervizi využívá).** Průměrná frekvence supervizí je 1x za 2 – 3 měsíce. V tomto bodě je možné poradnám *doporučit vyšší frekvenci supervizí* (1x za 4 – 6 týdnů), existuje však finanční limit pro využívání supervize, se kterým se potýkají všechny poradny.

Dalším kritériem dobré praxe je **vyjednávání supervize v triádě** zástupce zřizovatele jako zadavatele, vedoucího OP jako zástupce uživatele a supervizora. Jedná se o pozici vedoucího OP, který je zároveň statutárním zástupcem. (Specifika poraden, které jsou samostatnými NNO jsou podrobněji rozvedeny u dílčí hypotézy „H“ k faktoru zřizovatele a v kapitole č. 3.2.) **I toto kritérium dobré praxe je naplňováno, většina poraden uvedla tři strany pro dojednávání supervize.**

Nyní bude diskuse věnována **vlivu zřizovatele na vnímání a využívání supervize v poradnách** (jedná se o ověřování vlivu zřizovatele na další kritéria dobré praxe: „vedoucí OP vnímá supervizi jako jeden z nástrojů zajištění kvality poskytovaných služeb“, „vedoucí OP má dostatečné pravomoci pro dojednávání supervize“ a „vedoucí poradny je podporován vedením organizace pro využívání supervize“). Diskuse se tedy týká dílčí hypotézy k faktoru zřizovatele „B, C a D“. U těchto dílčích kritérií se jedná o nápadný výskyt odlišných odpovědí u typu zřizovatele poradny označeného jako církevní subjekt (OP2). Nejedná se o početní převahu odlišných odpovědí u jedné otázky, ale o výskyt odlišných odpovědí u většiny otázek v porovnání s odpověďmi dalších dvou typů zřizovatelů (OP jako samostatná NNO a OP jako součást větší NNO). Je tedy možné potvrdit **určitý vliv zřizovatele na způsob vnímání a využívání supervize v poradně.** Hlavními rozdíly mezi typem zřizovatele označeným jako církevní subjekt OP a dalšími dvěma typy poraden je především v otázce vnímání supervize jakožto nástroje zajištění kvality služeb a ve vnímání pravomocí pro dojednání supervize. Zde se opakovaně objevila vyšší míra negativních odpovědí církevního zřizovatele naznačující odlišnost této skupiny. Rovněž je zajímavý výrazně nízký počet individuálních případových supervizí u církevního typu zřizovatele (pouze jeden případ oproti sedmi u samostatné poradny a pěti u poradny zřízené v rámci větší NNO). Dalším zajímavým

zjištěním je skutečnost, že v prostředí OP1 a OP3 je evaluace poměrně běžným jevem, u poraden zřízených církevním subjektem je naopak evaluace něčím takřka výjimečným.

Tyto odlišnosti u církevního typu zřizovatele lze vysvětlit tím, že zřizují velké množství různých služeb a nevěnují pozornost specifikům a potřebám služby jakou jsou občanské poradny. Provozování občanské poradny klade na zřizovatele poradny mnoho požadavků, které mohou být vnímány jako obtěžující či obtížně splnitelné. Jedná se o např. o nároky personálního či prostorového zajištění služby vycházející ze Standardů kvality občanských poraden, které se členské poradny zavazují naplňovat. Zjištěné skutečnosti o odlišnostech církevního typu zřizovatele ve vztahu k poradně, lze doplnit několika typickými rysy občanských poraden zřízených církevním subjektem. Jedná se o malé týmy, nejčastěji poradnu zajišťují dva poradci, z nichž jeden působí zároveň jako vedoucí poradny. Vedoucí těchto poraden rovněž uvedli ve srovnání s typem zřizovatele „samostatná NNO a poradna jako součást větší NNO“ vysoký podíl „poradování“ ve vztahu k řízení poradny, jedná se o cca 75% poskytování poradenství (vedoucí poraden u dalších dvou zřizovatelů uvádějí různé poměry „poradování“ a vedení, jedná se však o různé poměry bez ohledu na typ zřizovatele). Přestože tyto poradny uváděly shodně s ostatními typy poraden, že je do dojednávání supervize zapojen i vedoucí poradny, lze klást otázku, zda se jedná i o formální zakotvení této smluvní strany do kontraktu. Dle zkušeností autorky práce mají vedoucí v těchto typech poraden stále nedostatečná podpisová práva a jedná se o převažující praxi uzavírání kontraktu mezi supervizorem a zástupcem zřizovatele (nepsaná strana smluvního vztahu jak o ní bylo pojednáno v kapitole 3.2. této práce). Za další specifikum tohoto typu zřizovatele lze označit složitější organizační strukturu a centralistické řízení, jak o něm bylo pojednáno v kapitole č. 2 této práce. Jak bylo uvedeno již ve výstupech z předvýzkumu, poradny zřízené církevními subjekty vykazují již od počátku fungování občanských poraden v ČR určitá specifika v porovnání s dalšími typy zřizovatele. Výstupy z šetření prokázaly, že specifické postavení těchto poraden v rámci celé poradenské sítě stále přetrvává. Další specifika poraden zřízených církevním subjektem by bylo potřebné odhalit již za použití hloubkových rozhovorů s vedoucími poraden, poradci, ale i zástupci vedení zřizovatele. Nicméně je možné doporučit Asociaci občanských poraden další kroky v posilování formálně ukotvených pravomocí vedoucích poraden zřízených církevními subjekty a další podporu vedoucích těchto poraden.

V předchozí diskusi byl prokázán vliv určitého typu zřizovatele na vnímání a využívání supervize v poradnách. Naopak je možné téměř **vyloučit, že by některé z blíže zkoumaných proměnných u vedoucího poradny ovlivňovaly v současnosti vnímání a využívání supervize v poradně**. Opět je potřeba zdůraznit, že se jedná o zmapování situace s využitím informací z 30 poraden z celkových 39 a je možné, že informace z dalších poraden by výrazně tento obraz pozměnily. Rovněž lze zvažovat potenciální vliv některých dalších proměnných, které nebyly v tomto šetření posuzovány. Skutečnost, že se nepotvrdil vliv proměnných jako jsou vzdělání, věk vedoucího poradny či délka jeho působení v poradně nebo poměr pracovní aktivity poradenské a manažerské, lze vysvětlit také tím, že supervize je v současnosti již známým pojmem a jak bylo již uvedeno, 26 z 30 poraden externí supervizi využívá. Vysoké procento využívání supervize lze vysvětlit i tím, že SQSS upravují povinnost zajistit pro pracovníky podporu nezávislého odborníka. Touto podporou je velmi často chápána právě supervize, poradny tedy supervizi pravděpodobně vnímají, více než v minulosti, jako jednu z povinností uloženou poskytovateli sociální služby.

Další část diskuse je věnovaná odlišnému vnímání situace ve využívání supervize na počátku úvah o této práci v kontextu pozitivní zprávy, kterou šetření přineslo. Vzhledem k tomu, že na počátku úvah o této práci bylo odlišně nahlíženo na celkovou situaci ve využívání supervize v poradnách, autorka práce zde uvádí několik poznámek odhalujících možné příčiny této odlišnosti. Zvažovanými faktory jsou: *metody sběru dat, časový faktor, trend profesionalizace a legislativní změny v sociální oblasti*.

Metoda sběru dat na počátku: V předvýzkumu byly využity odlišné metody sběru dat. Jednalo se především o „field notes“ autorky, analýzy nahrávek ze seminářů k supervizi, analýzu stávajících dostupných materiálů Asociace občanských poraden a rozhovory s vybranými pracovníky, kteří stáli u zrodu sítě AOP.

Metoda sběru dat nyní: Informace získané formou dotazníkového šetření lze v porovnání s uvedenými metodami považovat za více viditelná. Vedoucí, kteří informace formou dotazníků poskytli, podávají touto cestou důležitou zprávu o své poradně a snaží se ji svým způsobem dobře reprezentovat. Vedoucí poraden poskytli velké množství informací o situaci v poradně, kterou vedou a za kterou zodpovídají. Je tedy nutné *zvážit vliv zkreslení formou neuvedení zcela přesných informací*. Může se jednat o obavu, že jejich poradna má ve využívání supervize jisté limity či nedostatky v porovnání s jinými poradnami. Rovněž je nutné pojmenovat možné obavy některých vedoucích poraden, že jimi vyplněný dotazník

bude mít možnost vidět někdo z nadřízených, tedy z roviny zřizovatele. Z tohoto důvodu je rovněž možné, že poskytnutá data byla mírně zkreslena (oprávnění vedoucího či podpora ze strany vedení mohly být z tohoto důvodu označeny za dostatečné v rozporu se skutečnou situací). Je důležité zvážit i vliv vlastního pojetí supervize a chápání některých pojmů vedoucími poraden. Může se jednat např. o nepřesné oddělování hranice mezi intervizí poskytovanou vedoucím poradny a supervizí externí. Je tedy možné, že někteří vedoucí poraden označily využívání externí supervize. Tyto odpovědi mohou rovněž zkreslit celkový obraz o pozitivním vývoji ve využívání supervize v poradnách.

Doba sběru dat: Počátek zkoumání v prostředí občanského poradenství započal v roce **2005**. Realizace dotazníkového šetření proběhla v roce **2009**.

Legislativní změny a trend profesionalizace poskytování sociálních služeb: V roce 2005 určovaly činnost občanských poraden především **Standardy kvality občanských poraden**, jejichž vymahatelnost byla spojena s realizací auditů kvality ze strany Asociace občanských poraden. V roce 2007 vstoupil v platnost zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách a vstoupily v platnost **Standardy kvality sociálních služeb** (a vymezení podpory nezávislého odborníka, viz. výše), které jsou legislativně zakotveny a na poradny kladou nové požadavky.

Zřizovatelé, kteří provozují poradnu jako registrovanou sociální službu, mohou mít pro zajišťování supervize různé motivace. Často se může jednat výhradně o snahu dodržet požadavky SQSS. Zjištění, která přinesla tato práce, nicméně vypovídají o posunu ve využívání supervize v poradnách od kontrolního k podpůrnému pojetí tohoto nástroje, tedy k většímu podílu využívání externí supervize. Množství dat, které bylo v rámci této práce shromážděno, je možné do budoucna obohatit např. o hloubkové rozhovory s dalšími pracovníky poraden a zřizovateli. Využití kvalitativních metod výzkumu může do budoucna pomoci k odhalení dalších faktorů, které využívání supervize v poradnách ovlivňují.

Na základě všech zjištěných dat a situace v poradnách lze vymezit některá doporučení pro AOP.

1. Lze doporučit **revizi dokumentu Supervizní řád Asociace občanských poraden**. Tento dokument odkazuje spíše k podpůrné roli AOP v počátcích

rozvoje sítě poraden. Chápání pojmu supervize je v kontextu občanského poradenství již odlišné, tento dokument obsahově odkazuje spíše k metodické podpoře jednotlivých poraden.

2. Lze doporučit přípravu a realizaci **vzdělávacích seminářů** zaměřených na téma kontrahování a evaluace v supervizi zejména pro vedoucí poraden. Tyto semináře je možné zařadit na program pravidelných setkání poraden. Semináře by měly přispívat ke zvýšení znalostí a dovedností (kompetencí) vedoucích poraden k využívání a zajišťování supervize.
3. Lze doporučit přípravu a realizaci **workshopů** zaměřených na sdílení dobré praxe ve využívání supervize pro všechny pracovníky poraden. Tyto semináře je možné zařadit na program pravidelných setkání poraden. Workshopy by měly přispívat k rozvoji znalostí a dovedností (kompetencí) pracovníků ve využívání supervize jako přirozené součásti profesionálního působení v poradenství.
4. Lze doporučit **zpracování podpůrného či metodického materiálu** pro poradny s následujícími tématy k supervizi:
 - **výběr** supervizora pro OP (specifika potřeb poradny, objednávka pro supervizora, možnosti supervizora)
 - **kontrahování supervize** pro potřeby OP (včetně tématu zodpovědnosti supervizantů, vedoucího poradny, zřizovatele a supervizora),
 - **evaluace** v supervizi OP.
5. Lze doporučit doplnění níže vymezených **kriterií dobré praxe ve využívání supervize**. Tato kritéria mohou doplnit stávající kritérium B.3.2. ve znění: „Občanská poradna zajišťuje svým pracovníkům externí supervizi“ (Standard kvality občanských poraden B3. ve znění: „Profesní rozvoj a podpora pracovníků“) či mohou být rozpracována jako zdroje pro ověření kritéria B.3.2.

- **Vedoucí poradny má dostatečné pravomoci pro dojednávání supervize**

Komentář: Kriterium C.1.2. ve znění „*Občanská poradna, která je součástí NNO, má jasně definované postavení v rámci této organizace. Vedoucí (ředitel) poradny a jeho zástupci mají odpovídající pravomoci pro řízení poradny a její zastupování*“ (Standard kvality občanských poraden C.1. Postavení občanské poradny). Toto kritérium obecně vymezuje rozsah pravomocí, které umožňují vedoucímu OP zastupovat poradnu navenek. Doporučení se však vztahuje přímo ke kritériu B.3.2. Zde lze doporučit srozumitelné pojmenování zdroje pro ověření tohoto kritéria do Průvodce standardů kvality občanských poraden. Zdroj může být pojmenován takto: „**jsou písemně vymezena oprávnění a povinnosti vedoucího OP související se zajištěním supervize pro OP**“.

Obdobně lze využít i další definovaná kritéria a zvážit jejich doplnění či formulaci pro potřeby tzv. zdrojů ověření v Průvodci Standardů kvality občanských poraden:

- **Zřizovatel občanské poradny podporuje využívání supervize v poradně.**
- **Supervize je vyjednávána v triádě (zástupce zřizovatele/ vedení OP/ supervizor či vedoucí OP v roli statutárního zástupce/ zástupce týmu OP/ supervizor).**

6. Lze doporučit soustavnou **podporu poraden ve využívání nástroje sebehodnocení**, tak jak jej poradny v minulosti znají z auditů kvality realizovaných Asociací občanských poraden. Jedná se o podporu aktivního využívání stávajících druhových Standardů kvality občanských poraden, které mohou sloužit jako průvodce pro sebehodnocení.

ZÁVĚR

V diplomové práci bylo zpracováno téma využívání supervize v občanských poradnách sdružených v Asociaci občanských poraden. V práci bylo představeno občanské poradenství, činnost a historie sdružující Asociace občanských poraden. Bylo představeno téma řízení a řízení kvality v kontextu sociálních služeb a téma supervize jako jednoho z nástrojů profesionální podpory pracovníků a rozvoje kvality poskytovaných služeb.

Občanské poradenství je v posledních letech konfrontováno s legislativními změnami souvisejícími s jeho zakotvením v poli sociálních služeb poskytovaných v ČR. Tyto legislativní změny, téma kvality v sociálních službách a blízkost autorky oblasti občanského poradenství jsou třemi hlavními faktory, které ovlivňují pojetí celé předkládané problematiky. K pojmu supervize byla v této práci představena koncepce dobré praxe ve využívání supervize v občanských poradnách, se kterou byla zjištěná situace v poradnách poměřována. Na základě šetření realizovaného mezi občanskými poradnami byl rovněž potvrzen vliv typu zřizovatele poradny, který určuje některá specifika ve využívání supervize v poradnách. Zmapování aktuální situace umožnilo rovněž vymezit soubor doporučení pro Asociaci občanských poraden. Vybraná kritéria dobré praxe jsou zahrnuta do jednoho z těchto doporučení jako podklad pro rozpracování stávajících Standardů kvality občanských poraden. Zda budou doporučení na úrovni AOP nějakým způsobem zpracována, závisí na zvážení jejich pracovníků a rovněž na finanční situaci AOP.

Práce poskytla odpověď na otázku o podobě současného stavu využívání supervize v občanském poradenství. Zároveň bylo shromážděno značné množství dat, která je možno využít pro další šetření k tématu supervize v poradnách. Do budoucna je možné se přímo věnovat potřebám a očekáváním poradců občanských poraden spojených se supervizí, či dále propátrat na úrovni zřizovatelů poraden jejich postoje a očekávání směřující k supervizi. Výstupy z této práce mohou rovněž sloužit pro další diskuzi k tématu specifika Standardů kvality občanských poraden, tedy tématu druhových standardů Asociace občanských poraden.

Seznam použitých zkratk

AOP – Asociace občanských poraden

CAB – Citizens Advice Bureau

ID – Informační databáze Asociace občanských poraden

NNO – Nestátní nezisková organizace

OP – Občanská poradna/ Občanské poradny

SQSS – Standardy kvality sociálních služeb

SQ OP – Standardy kvality občanských poraden

SEZNAM LITERATURY

1. ADIRONDACK, Sandy, Merritt. *Jde o řízení. Průvodce efektivním řízením v neziskovém sektoru*. Praha, Sananim o.s., 1998. 104 s.
2. BEDNÁŘ, Martin. *Personální standardy a profesní rozvoj zaměstnanců*. In *Sociální práce: Odborná revue pro sociální práci*. Asociace vzdělavatelů v sociální práci. Stati. s. 67 – 74. roč. 2008, č. 4. Brno, Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2008. ISSN 1213-6204
3. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno, Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8
4. CARROLL, Michael. THOLSTRUPOVÁ, Margaret. *Integrativní přístupy k supervizi*. Praha, Triton, 2004. 282 s. ISBN 80-7254-582-5
5. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha, Karolinum 2005. 374 s. ISBN 80-246-0139-7
6. FISCHER – EPE, Maren. *Koučování. Zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha, Portál, 2006. 188 s. ISBN 80-7367-140-9
7. HAVRDOVÁ, Zuzana. *Ze supervize se stává profese*. In *Sociální práce: Odborná revue pro sociální práci*. Asociace vzdělavatelů v sociální práci. 2003, roč. 2003, č. 1. Brno, Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2003. ISSN 1213-6204
8. *Mezioborový glosář pojmů z oblasti drog a drogových* [online]. [cit.2009-09-11] Dostupný z WWW: <http://www.drogyinfo.cz/index.php/info/glosar_pojmu/s>
9. HAVRDOVÁ, Zuzana. *Je v supervizi jedna kultura?* UK v Praze, 2006 [online] Dostupný z WWW: <<http://www.fhs.cuni.cz/supervize/>>
10. HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha, Osmium, 1999. 166 s. ISBN 80-902081-8-5

11. HAVRDOVÁ, Zuzana. HAJNÝ, Martin. *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha, Galén, 2008. 213 s. ISBN 973-80-7262-532-1
12. HAVRDOVÁ, Zuzana. *Otazníky kolem supervize dnes a zítra*. In BALEK, Petr. *Supervize v sociální práci a její institucionální souvislosti: Sborník z mezinárodní konference*. Ústí nad Labem: FSE UJEP v Ústí nad Labem, 2005. Stati. s. 3-8. ISBN 80-7044-698-6
13. HAWKINS, Peter, SHOHET, Robin. *Supervize v pomáhajících profesích*. Portál, Praha 2004. 202 s. ISBN 80-7178-715-9
14. HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce, strategie efektivního vedení týmu*. Praha, Portál, 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6
15. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Lektoroval Miloš Kučera. Praha : Portál, s.r.o., 2008. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4
16. *HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB POSKYTOVANÝCH V KOMPLEXU SLUŽEB PORADENSTVÍ*, NVF 2002, Vypracování vzorové metodiky hodnocení kvality poskytovaných služeb pro oblast sociální intervence – poradenství.
17. *Inovace studijního programu Katedry sociální práce při FF UK v Praze* [online]. 2008, [cit.2009-08-31]. Dostupné z WWW> <http://socp.ff.cuni.cz/inovace-studijniho-programu-katedry-socialni-prace-pri-ff-uk-v-praze>
18. JANEČKOVÁ, Hana. *Manažerskou supervizi přijala Diakonie nejen ke zlepšení kvality řízení: Sociální práce 4/2007*. Brno, Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2007. Stati. s. 4 - 6. ISSN 1213-6204
19. KADUSHIN, Alfred. *Supervision in social work.*, New York, University of Columbia Press, 1985. 552 s. ISBN 0-231-06008-4

20. KLIMENT, Pavel. *Pouze zralý sociální pracovník akceptuje skutečnost, že se klient nechová tak, jak by bylo nejvýhodnější.* In *Sociální práce 3/2008*. Brno, Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2008. Stati. s.20- 22. ISSN 1213-6204
21. KOLÁČKOVÁ, Jana. Supervize. In MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Praha, Portál, 2003. s. 349 – 365. ISBN 80-7178-548-2
22. KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Portál, Praha, 1997. 147 s. ISBN 80-7178-429-X
23. KOTOUČOVÁ, Anna, ČERMÁKOVÁ, Kristýna. *Supervizi nebylo možné legislativně uchopit, říká MPSV: Sociální práce 4/2007*. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2007. Stati. s. 46 - 47. ISSN 1213-6204
24. KOZLOVÁ, Lucie. *Sociální služby*. Praha, Galén, 2005. 80 s. ISBN 80-7254-662-7
25. KRATOCHVÍL, Stanislav. *Základy psychoterapie*. Praha. Portál, 2002. 392 s.
26. KRAUS, Jiří. *Slovník cizích slov, Praha, Academia, 2007. 880 s. ISBN 978-80-200-1415-3*
27. *KVALITA V OBČANSKÉM PORADENSTVÍ*, Praha, Asociace občanských poraden, 2006. 90 s. Publikace vydána v rámci projektu „Kvalita v občanských poradnách“ podpořeném v programu Phare 2003 RLZ
28. *KVALITA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH*, Praha, MPSV, 2001. 40 s. ISBN 80-86552-16-0
29. MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Portál, Praha, 2003a. 286 s. ISBN 80-7178-549-0
30. MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha, Portál, 2003b. 384 s. ISBN 80-7178-548-2.

31. MUNSON, Carlton. *Clinical social work supervision*. Haworth Press, USA 1993. 492 s.
32. NAKONEČNÝ, Milan. *Lexikon psychologie*. Praha, Vodnář, 1995. 397 s. ISBN 80-85255-74-X
33. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha, Grada Publishing, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X
34. PAČESOVÁ, Martina. *Lékař, pacient a Michael Balint*. Praha, Triton 2004, 170 s. ISBN 80-7254-491-8
35. PAUKNEROVÁ, Daniela a kol.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, Grada, 2007. 253 s. ISBN 80-247-1706-9
36. PRŮŠA, Ladislav. *Sociální služby – srovnání ČR a EU*. Praha, Centrum sociálních služeb Praha, 2008. Výstup z projektu JPD 3 – CZ.04.3.07./2.1.00.1/003
37. *Průvodce standardy kvality občanských poraden* [online]. AOP [cit.2009-09-4]. Dostupný z WWW: <<http://www.obcanskeporadny.cz>>
38. RICHTROVÁ, Michaela. *Občanské poradny v České republice: Role sociálního pracovníka a role dobrovolníka*. Praha, 2000. 47 s. Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, Katedra sociální práce. Vedoucí bakalářské práce PhDr.Milan Kinkor.
39. ROBBINS, P., Stephen. COULTER, Mary. *Management*. Praha, Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0495-1
40. *SLOVNÍK CIZÍCH SLOV*. Kolektiv autorů a konzultantů Encyklopedického domu.Praha, Encyklopedická dům, s.r.o., 1996. ISBN 80-90-1647-8-1
41. SOJKA, Vlastimil. *Pětileté vztahy*. In ŠIMEK, Antonín. *Supervize – kazuistiky*. Praha, Triton, 2004. str. 65 – 76. ISBN 80-7254-496-9

42. STANDARDY KVALITY OBČANSKÝCH PORADEN ASOCIACE OBČANSKÝCH PORADEN. [online], Dostupný z WWW:<http://www.obcanskeporadny.cz> [cit.2009-09-4],
43. *STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB*. Praha, MPSV 2002. 24 s. ISBN 80-86552-23-3
44. *Výkladový sborník pro poskytovatele: Standardy kvality občanských poraden* [online]. 2006. [cit..2009-09-05]. Dostupný z:WWW: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf>
45. SVOBODOVÁ, Petra, VALÁŠEK, Martin. *Úvod do supervize : cyklický model*. Tišnov : Sdružení SCAN, 2002. 88 s. ISBN 80-86620-00-X.
46. EHMER, Susanne. *Supervize a coaching*. Workshop Supervision, Coaching and Organizatioal Development under Intercultural Point of Wiew. Salzburg, 2006.
47. STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. Praha, Managment Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5
48. *Supervize: kazuistiky*. Praha, Triton, 2004. 172 s. ISBN 80-7254-496-9
49. SVOBODA, F. *Legislativní prostředí pro činnost církví a náboženských společností*. [online]. Brno, CVNS, 2007, 20 s. ISBN 978-80-239-8481-1 Dostupný z WWW: <http://www.ecvns.cz/?stranka=publikace&podstranka=1_monograficke_publicace>[cit.2009-09-13]
50. SVOBODOVA, Michaela. Management v sociální práci. In MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha, Portál, 2003. s. 327 – 347. ISBN 80-7178-548-2.
51. ŠULEŘ, Oldřich. *Jak řídit a vést porady*. Praha, Computer Press, 2001. 152 s. ISBN 80-7226-460-5
52. ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie, stručný přehled*. Zlín CEED, 1998. 229 s. ISBN 80-902552-0-5

53. TYSON, Shaun., JACKSON, Tony. *Organizační chování*. Praha, Grada Publishing, 1997. 231 s. ISBN 80-7169-296-4
54. ÚLEHLA, Ivan. *Umění pomáhat*. Renesance. Praha, SLON 2007, 128 s. ISBN 978-80-86429-36-6
55. WILSON, D., MNISZKO, S. *How to set up and run an advice service*. R.A.Wilson, Notingham, 1998.
56. ZAHŘÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding, cesta k efektivní spolupráci*. Praha, Portál, 2005. 174 s. ISBN 80-7367-042-9
57. ZAVÁDĚNÍ STANDARDŮ KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB DO PRAXE. Průvodce poskytovatele. Praha MPSV, 2002. 111 s. ISBN 80-86552-45-4
58. *Všeobecná encyklopedie ve čtyřech svazcích. 2. svazek*. Praha, Nakladatelský dům OP, 1997. ISBN 80-85841-33-9
59. *Výstup Expertní pracovní skupiny pro tvorbu metodiky druhových standardu kvality sociálních služeb od února do května 2007 v rámci projektu MPSV Vzdělávání v zavádění standardu kvality sociálních služeb spolufinancovaného z ESF*.
60. *Zákon sociálních službách č.108/2006 Sb.* [online] Dostupné z WWW <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/6966/_s.155/699/place> [cit.2009-09-05]

SEZNAM PŘÍLOH:

- PŘÍLOHA Č. 1** Charta AOP
- PŘÍLOHA Č. 2** Etický kodex občanského poradce
- PŘÍLOHA Č. 3** Diagram postupného proškolení adeptů poradenství v občanských poradnách
- PŘÍLOHA Č. 4** Předběžné rozhovory k diplomové práci na téma Supervize v občanském poradenství v ČR
- PŘÍLOHA Č. 5** Příklady „vnímání místa supervize v kontextu působení pracovníka v občanské poradně“ (obrázky ze semináře k supervizi v Brně, červen 2008)
- PŘÍLOHA Č. 6** Supervizní řád AOP
- PŘÍLOHA Č. 7** Vzor dotazníku pro šetření mezi vedoucími poraden
- PŘÍLOHA Č. 8** Přehled poraden dle subjektu zřizovatele
- PŘÍLOHA Č. 9** Přehled poraden dle místa sídla zřizovatele
- PŘÍLOHA Č. 10** Tabulky s výstupy dotazníkového šetření realizovaného mezi vedoucími poraden