

Supervízia organizácie

Ladislav Vaska

Supervízia organizácie

Ladislav Vaska

© VASKA, Ladislav

Supervízia organizácie

Vedecká redaktorka:

prof. PhDr. Eva Žiaková, CSc.

Recenzovali:

doc. PhDr. Eva Mydlíková, PhD.

doc. PhDr. Peter Brnula, PhD.

Jazyková redakcia:

Zuzana Studená

Vydalo:

BELIANUM. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2021

Tlač:

EQUILIBRIA, s. r. o.

Vedecká monografia je výstupom vedeckého projektu VEGA č. 1/0374/18 – *Kreovanie modelu supervízie organizácie ako špecifickej formy v systéme supervízie v sociálnej práci.*

Všetky práva vyhradené. Toto dielo ani žiadnu jeho časť nemožno reprodukovať, ukladať do informačných systémov alebo inak rozširovať bez súhlasu majiteľov práv.

ISBN 978-80-557-1853-8 (tlačená verzia)

ISBN 978-80-557-1854-5 (online verzia)

ÚVOD	5
1 Supervízia organizácie	7
1.1 Teoreticko-metodologické východiská supervízie organizácie	8
1.1.1 Historické súvislosti supervízie organizácie.....	18
1.1.2 Legislatívne a etické dimenzie supervízie organizácie.....	26
1.2 Formy a prístupy v kontexte supervízie organizácie	29
1.2.1 Formy supervízie využiteľné v kontexte supervízie organizácie ...	32
1.2.2 Využiteľnosť vybraných prístupov v supervízii organizácie	40
1.3 Modely supervízie organizácie.....	43
2 Supervízia a organizácia vo vzájomnej interakcii	64
2.1 Kreatívna supervízia a organizácia	65
2.1.1 Projekcia a kreativita – prieniky a rozchody	71
2.1.2 Možnosti a limity využitia kreatívnej supervízie optikou aktérov supervízie	74
2.1.3 Predpoklady na realizáciu konceptu kreatívnej supervízie v organizáciách	80
2.2 Začínajúci pracovníci v sociálnej sfére a supervízia organizácie	86
2.2.1 Akademický a pracovný svet vo vzťahu.....	88
2.2.2 Zamestnanecká a študentská supervízia – podobnosti a odlišnosti	91
2.2.3 Vývojové charakteristiky začínajúcich pracovníkov	93
2.2.4 Začínajúci sociálni pracovníci v kontexte supervízie organizácie vo výskumných reflexiách	100
2.3 Špecifiká supervízie vo vybraných organizáciách	114
ZÁVER.....	127
SUMMARY.....	130
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	133
MENNÝ REGISTER	150

Roky 2020 a 2021 priniesli pre pomáhajúce profesie nové výzvy. Tieto výzvy boli spôsobené nečakanými zmenami v spoločnosti spôsobenými pandémiou, ktorá zmenila životy nielen bežných ľudí, ale i životy organizácií pôsobiacich v sociálnej sfére. Organizácie poskytujúce služby tým najzraniteľnejším sú živými organizmami, ktoré potrebujú živnú pôdu na to, aby sa mohli rozvíjať nielen v období, keď sa darí, ale aj v krízových časoch. Možno sa bežný čitateľ opýta, že z akého dôvodu? Poskytovanie služieb sociálnej práce a služieb ďalších pomáhajúcich profesií je prioritou každej organizácie, ktorá rešpektuje ľudskú dôstojnosť a právo na kvalitný život v každom období, aj v takom, keď sa darí, ale aj v neľahkých časoch. Zabezpečovanie a zvyšovanie kvality poskytovaných služieb by malo byť prioritou každej modernej organizácie pôsobiacej (nielen) v sociálnej sfére. V mnohých vyspelých krajinách už desiatky rokov na zabezpečenie požadovanej kvality a pridanej hodnoty poskytovaných služieb organizáciami pôsobiacimi v sociálnej sfére slúži supervízia. Supervízia nie je všemocná, no pokiaľ je poskytovaná s citlivosťou na organizáciu, jej zamestnancov a v konečnom dôsledku aj na samotných klientov, dokáže prinášať výsledky nielen v podobe zvyšovania profesionality zamestnancov, dosahovania cieľov a vízií organizácií, ale taktiež zvládnuť náročné časy, keď klienti umierajú častejšie ako v bežných časoch, keď bezpečnosť samotných pracovníkov by mala byť na prvom mieste, keď nepredvídateľné rozhodnutia vlád ovplyvňujú bežný chod organizácie a pod. Supervízori a supervízorky sa aj s touto situáciou museli vyrovnávať s ich typickým prístupom, že neexistujú „dobré a zlé“ veci, ale sú optimálnejšie a menej optimálne postupy, riešenia, ktoré je potrebné zvládnuť s nadhľadom. Mnohé supervízie sa preniesli aj do on-line priestoru, čo si v praxi vyžadovalo zmenu prístupu u všetkých aktérov supervízie (v „štvorkoalicii“: organizácia – supervízor – supervidovaný – klient), nastavenie sa na tento spôsob realizácie pomoci, podpory a rozvoja pomáhajúcich profesionálov a organizácie ako celku.

Predkladaná vedecká monografia nadväzuje na monografiu spracovanú autorom a autorkami Vaskom, Brozmanovou Gregorovou a Vrťovou z roku

2020, ktorá bola výstupom projektu VEGA s názvom *Kreovanie modelu supervízie organizácie ako špecifickej formy v systéme supervízie v sociálnej práci*. Výsledkom projektu boli kreované 4 modely supervízie organizácie na základe realizovaného výskumu. Jednotlivé modely sú stručne zhrnuté aj v predmetnej monografii. Nepublikované časti výskumu sú súčasťou predloženej monografie a v rámci výskumu boli stanovené aj výskumné otázky smerom ku kreatívnej supervízii, začínajúcim sociálnym pracovníkom v kontexte supervízie organizácie a špecifikám supervízie vo vybraných organizáciách. Aj z dôvodu vyššie uvedeného je cieľom monografie rozšíriť vedeckovýskumnú platformu supervízie v sociálnej práci o poznatky z oblasti jej špecifickej formy (supervízie organizácie) so zameraním na možnosti a limity využitia inovatívnych metód a techník v supervízii organizácie a konceptualizovať študentskú supervíziu ako súčasť supervízie organizácie.

Poďakovanie autora patrí recenzentke a recenzentovi vedeckej monografie: *doc. PhDr. Eve Mydlíkovej, PhD.*, vedúcej Katedry sociálnej práce Fakulty zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave, kde sa okrem teórie a metód sociálnej práce od roku 2002 aktívne podieľa na rozvoji supervízie v sociálnej práci, nielen z teoretickej, ale ako aktívna supervízorka aj z praktickej stránky, a *doc. PhDr. Petrovi Brnulovi, PhD.*, ktorý pôsobí ako garant a docent Katedry sociálnej práce na Fakulte sociálne ekonomickej Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem (ČR) a súčasne pôsobí ako docent na Katedre organizačných štúdií Fakulty humanitných štúdií Univerzity Karlovej v Prahe (ČR), na ktorých pôde orientuje svoju pedagogickú a výskumnú činnosť na oblasť dejín, teórie a etiky sociálnej práce a supervízie v sociálnej práci. V praxi pôsobí ako supervízor od roku 2008. V neposlednom rade patrí poďakovanie aj *prof. PhDr. Eve Žiakovej, CSc.*, profesorky, garantke štúdia a zároveň vedúcej Katedry sociálnej práce Filozofickej fakulty Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, za prijatie funkcie vedeckej redaktorky monografie. Poďakovanie patrí aj osobám a organizáciám, ktoré sa akýmkoľvek spôsobom podieľali na výskume, tvorbe a úprave vedeckej monografie a prispeli tým k jej kompletizácii a následnému vydaniu.

Autor

1 Supervízia organizácie

Supervízii organizácie ako jednej zo špecifických foriem supervízie sa začala v posledných rokoch venovať zvýšená pozornosť. Je to aj z dôvodu požiadavky efektívneho fungovania organizácií pôsobiacich v sociálnej sfére, ktorých cieľom je zlepšenie života a fungovania človeka v kontexte jeho rodinného a komunitného prostredia (Larkin, 2005). Na druhej strane je to však aj množstvo benefitov a možností¹, ktoré môže práve supervízia organizácie vniesť do prostredia organizácie. Zároveň však vývoj organizácií pôsobiacich v sociálnej sfére jasne poukazuje na skutočnosť, že organizácie často zaznamenávajú zvýšenú fluktuáciu zamestnancov a to v dôsledku ich skúseností s profesionálnym vyhorením a „sprostredkovanou“ traumou, čo výrazne vplýva hlavne na finančné a časové zdroje organizácie (Oser et al., 2013). Organizácie sú v tejto súvislosti práve kľúčovým faktorom v predispozícii vzniku symptómov smerujúcich k „prepuknutiu“ týchto nežiaducich skúseností u jednotlivých zamestnancov. Rizikové sú najmä organizácie, ktoré nezabezpečujú svojim zamestnancom dostatočnú úroveň podpory a supervízie, taktiež neposkytujú dostatočné školenie zamestnancov a hierarchia organizačnej štruktúry a politiky v organizácii je nespravodlivá (Newell & MacNeil, 2010). Z uvedeného teda vyplýva, že organizácie by mali venovať dostatočnú pozornosť svojim zamestnancom ako základnému komponentu svojej funkčnosti a produktivity (Oser et al., 2013), a súčasne by sa mali zamerať na udržanie rovnováhy medzi efektívnosťou, efektívnosťou a inováciami, angažovať sa v interdisciplinárnej, kultúrne kompetentnej a sebareflexívnej praxi (Hopkins & Austin, 2004). Všetky uvedené nároky vedú k požiadavke dobre fungujúceho systému supervízie, ako na úrovni zamestnancov, tak aj na úrovni organizácie. V tejto súvislosti uvádza Bärtlová (2007, s. 49), že „organizácia potrebuje dobrú a pravidelnú supervíziu a čas, aby mohla reflektovať vlastné ‚zdravie‘ a fungovanie“. Na druhej strane supervízia je jedným z nástrojov, ktorý je určený k zlepšovaniu kvality procesov i služieb poskytovaných klientom. Supervízia by však nemala byť

¹ Pozri napr. Gabura (2015, 2017, 2018); Havrdová, Hajný et al. (2008); Havrdová et al. (2011a); Vaska, Almáši & Vrtová (2020).

nástrojom kontroly procesov prebiehajúcich v organizácii, ale naopak. Supervízia je v praxi označovaná ako tzv. „mäkký“ nástroj riadenia organizácie založený na princípoch riadenia a vzájomného rešpektu (Krupa, 2010).

1.1 Teoreticko-metodologické východiská supervízie organizácie

Predtým ako budeme venovať pozornosť samotnej supervízii organizácie, objasníme si niektoré dôležité súvislosti, ktoré sú základnými východiskami a neodmysliteľnou súčasťou tejto problematiky. Je zjavné, že v kontexte supervízie organizácie je centrom pozornosti supervízia organizácia. Podľa Musila (2004, s. 22) je *organizácia* celkom, „v ktorom je viac alebo menej účelne prepojená jeho funkcia (napr. poskytovanie určitej služby klientom) s podmienkami, ktoré sú pre napĺňanie tejto funkcie potrebné“. Do týchto podmienok zaraďuje zdroje organizácie (zamestnanci organizácie, finančné prostriedky, sociálne kontakty, informácie a pod.); nástroje organizácie (technológie a techniky), v prípade organizácií pôsobiach v sociálnej oblasti hovoríme v tejto súvislosti o metódach práce s klientmi alebo prístupom ku klientom; naviazanie kontaktov s klientmi, ktorí potrebujú pomoc organizácie a infraštruktúra sprievodných služieb (ich súčasťou sú napr. účtovnícke služby, komunikačné siete, právne služby a pod.) (Musil, 2004). Zo sociálneho hľadiska predstavuje organizácia konštrukt, ktorý je hierarchicky a cielene usporiadaný. Je riadenou sieťou pracovných, profesionálnych, sociálnych a osobných vzťahov ľudských jedincov (Krupa, 2010). Uvedené charakteristiky zodpovedajú typom organizácií, ktoré sú v súčasnosti označované ako *formálne* (Musil, 2004). V súvislosti s týmto typom organizácií Keller (2007, s. 12) uvádza, že „jednotlivé rysy dnešných formálnych organizácií vznikli nezámerným skladaním prvkov rôzneho pôvodu, ktoré sa rozvíjali v časoch, keď existovalo omnoho zjavnejšie puto medzi podobou určitej organizácie a charakterom činnosti, ktorého prevádzkovaním sa ujala“. To znamená, že rozvoj formálnych organizácií a ich súčasných charakteristických črt prebiehal už v období, keď sa začínala rozvíjať teória organizácie. Rozvoj teórie organizácie² môžeme podľa Gažovej Adamkovej et al. (2010) klasifikovať do troch významných myšlienkových prístupov k chápaniu organizácie:

² Viac k rozvoju teórie organizácie pozri Bedrnová & Nový et al. (2007); Keller (2007); Gažová Adamková et al. (2010); Havrdová (2011a); Vaska, Brozmanová Gregorová & Vrťová (2020).

- **klasické prístupy** (do 20. rokov 20. storočia) – pre toto obdobie je charakteristické dodržiavanie jasne stanovených pravidiel, ktoré musia zamestnanci dodržiavať, čo umožňuje kontrolovať a organizovať prácu v organizácii (do klasických prístupov zaraďujeme napr. chápanie organizácie ako stroja Maxa Webera či teóriu vedeckého riadenia organizácie Fredericka Taylora).
- **humanistické prístupy** (obdobie 20. – 50. rokov 20. storočia) – do centra pozornosti sa v tomto období dostávajú zamestnanci a vzťahy v pracovnom kolektíve, tíme (významným predstaviteľom humanistických prístupov bol Elton Mayo a jeho škola medziľudských vzťahov).
- **moderné prístupy** (obdobie 50. – 90. rokov 20. storočia) – pre moderné prístupy je typické, že sa na jednej strane zameriavajú na vzťahy v organizácii a na strane druhej na externé faktory pracovného prostredia. Nevyhnutným predpokladom pre dobre fungujúcu organizáciu je flexibilita, v zmysle jej schopnosti prispôbiť sa novým podmienkam, ktoré nastávajú ako dôsledok prirodzeného vývoja spoločnosti (do moderných prístupov patrí napr. chápanie organizácie ako otvoreného systému).

Je evidentné, že v jednotlivých obdobiach vývoja boli organizácie nielen vnímané rozdielnymi spôsobmi, ale zároveň sa pozornosť v rámci „životu“ organizácie zameriavala na odlišné faktory, ktoré boli považované za významné z perspektívy úspešného fungovania organizácie. Napriek rozdielnosti pohľadov na to, čo bolo v súvislosti s úspešným fungovaním organizácie dôležité, boli jednotlivé prístupy do istej miery podnetom k tomu, aby sa pozornosť venovala dôležitým prvkom a procesom, ktoré sú v organizácii prítomné a ktoré v nej prebiehajú. Práve z tohto dôvodu sa do organizačného prostredia dostala aj supervízia. Supervízia sa síce začala v organizáciách realizovať, ale ako konštatuje Havrdová et al. (2011b, s. 21) problematickou sa stala skutočnosť, že „organizácia bola [...] buď úplne ignorovaná, alebo bola chápaná len ako bližšie nešpecifikovaný ‚kontext‘, v ktorom supervízia prebieha. [...] V súvislosti s narastajúcim objemom poznatkov o tzv. organizačnom správaní a organizačnej kultúre v oblasti managementu začínali supervízori postupne vnímať i to, že ‚organizácia‘ a jej kultúra pôsobí tiež na supervíziu a nejak sa v nej odráža“. Samotní supervízori si postupne začali uvedomovať, že v prípade, ak v priebehu supervízie nevenovali svoju pozornosť samotnej organizácii, v ktorej supervidovaní pracujú, dostávali sa s ňou do konfliktu. Najčastejšími príčinami konfliktov bolo napr. zameranie sa na poradenské hodnoty, nie na hodnoty

zodpovedajúce ekonomickým cieľom organizácie či nesúladi medzi rolou, ktorú zastávali supervidovaní vo vzťahu ku klientom, a rolou, ktorú od nich požadovala organizácia a pod. (Carroll & Holloway, 1999). Tieto rozpory viedli k tomu, aby sa organizácia dostala do pozície ďalšieho účastníka supervízie (Havrdová et al., 2011b). Supervízny „trojuholník“ skladajúci sa zo supervízora, supervidovaného a klienta bol nahradený „štvoruholníkom“, ktorý k supervízorovi, supervidovanému a klientovi doplnil ďalšieho účastníka supervízie, ktorou bola organizácia (Towler, 2009). Premena supervízneho „trojuholníka“ na supervízny „štvoruholník“ smerovala k tomu, že sa začala pozornosť venovať vzájomnému pôsobeniu kultúry organizácie a supervízie³. Vo vzťahu k organizácii a „životu“ organizácie supervízia predstavuje nástroj, ktorý na jednej strane umožňuje dohľad, vľad a podporu jednotlivým pracovníkom, tímom či skupinám v organizácii. Na strane druhej umožňuje organizácii získať rovnováhu a harmóniu vízie, osobnej situácie, motivácie a profesionálnej kompetencie pracovníkov v súlade s cieľom, na ktorý organizácia zameriava svoju činnosť. Supervízia svojim zameraním na verifikáciu, zhodnotenie a ochranu klientov pred neprimeranými a neodbornými intervenciami, zvyšovanie profesionálnych kompetencií pracovníkov a kvality poskytovaných služieb priamo vplýva na kultúru, formálnu i neformálnu štruktúru a efektivitu služieb poskytovaných klientom (Krupa, 2010). Aj v súlade s týmito dôvodmi bola rozvinutá a následne „ukotvená“ špecifická forma supervízie a to *supervízia organizácie*. V dôsledku skutočnosti, že supervízia organizácie je v súčasnosti novo sa rozvíjajúcou formou supervízie, existuje len obmedzené množstvo charakteristík, ktoré reflektujú, čím supervízia organizácie v skutočnosti je a na čo sa zameriava. Gabura (2017, s. 163-164) uvádza, že „supervízia organizácie sa zameriava na samotnú organizáciu, možnosti jej ďalšieho rozvoja, inovácie procesov, efektívnejšie využívanie profesionálnych kompetencií pracovníkov a konkrétny proces riadenia zmeny. Finálnym cieľom supervízie organizácie je vytvoriť optimálne podmienky v organizácii, ktoré pozitívne ovplyvnia kvalitu života klienta a jeho spokojnosť“. V tejto súvislosti však zdôrazňuje, že je potrebné rozlišovať medzi supervíziou organizácie a supervíziou v organizácii. „Supervízia v organizácii špecifikuje miesto výkonu supervízie. Odohráva sa na pôde organizácie, môže mať formu prípadovej či tímovej supervízie, môže byť individuálna alebo skupinová a jej účastníkmi sú iba

³ Problematiku vzájomného pôsobenia kultúry organizácie a supervízie reflektujú vo svojej monografii „Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení“ Havrdová et al. (2011a) a Hawkins & Shohet (2016) v monografii „Supervize v pomáhajících profesích“.

pracovníci organizácie, Ani riadiaca supervízia nie je supervíziou organizácie. Najčastejšou formou supervízie je, ak supervíziu vedie jeho priamy manažér“ (Gabura, 2017, s. 164). Rozdiely medzi supervíziou organizácie a supervíziou v organizácii potvrdzuje aj Havrdová (2008b, s. 54 in: Havrdová, Hajný et al., 2008), ktorá o supervízii organizácie ako špecifickej forme supervízie hovorí ako o *supervízii zameranej na organizáciu (či program)*⁴, ktorej účelom je „určiť medze, štruktúru a fungovanie organizácie a vyladiť pravidlá riadenia tak, aby poskytla pracovníkom istotu ohľadne ich pracovnej role v rámci zrozumiteľného a priehľadného pracovného kontextu [...]. Nemenej dôležité je zameranie na kultúru organizácie, na atmosféru, ktorá v nej panuje, na celkovú klímu vzťahov a vzájomnej podpory medzi pracovníkmi a manažmentom a na to, nakoľko je organizácia „učiacou sa“ organizáciou“. Za účelom dosiahnutia požadovaných výsledkov supervízie organizácie je nevyhnutné, aby boli do supervízneho procesu zapojené všetky úrovne štruktúry organizácie (vedenie organizácie, odborní či podporní zamestnanci organizácie). Ak sú do supervízie organizácie zapojené všetky úrovne štruktúry organizácie, supervízor pracuje spravidla s heterogénnymi supervíznymi skupinami, ktoré sú rozdelené z hľadiska profesie. Medzi prvé úlohy, na ktorých pracuje supervízor spoločne s vedením a pracovníkmi organizácie, je analýza aktuálnej situácie v organizačnom prostredí a odhalenie silných a slabých stránok organizácie. Jednou z kľúčových tém supervízie je potreba a realizácia efektívnej zmeny v jednotlivých úrovniach fungovania organizácie. V priebehu supervízneho procesu supervízor spoznáva filozofiu organizácie, pozíciu klienta a pracovníka v organizácii, ustálené spôsoby riadenia a kontroly, monitoruje pracovné podmienky v organizácii, využívanie možností a schopností pracovníkov a plán rozvoja pracovníkov. Pre získanie potrebných informácií o týchto skutočnostiach má supervízor k dispozícii rôzne diagnostické pomôcky, ako napr. delfskú metódu, SWOT analýzu a pod. Následne členovia heterogénnych supervízných skupín identifikujú možnosti optimalizácie svojej organizácie, vymedzujú konkrétne postupy naplnenia spoločných cieľov a pracujú na konštruovaní akčného plánu navrhnutých zmien. Spoločné vytvorenie a následné plnenie cieľov, angažovanosť v procese ich realizácie sú dôležitými motivačnými silami vedúcimi k aktívnemu prijatiu stanovených zmien. Ďalšie supervízne stretnutia sú zamerané na monitorovanie praktickej realizácie spoločne vymedzených zmien. Konečným cieľom

⁴ Označenie „supervízia zameraná na organizáciu (či program)“ budeme v našej monografii považovať za ekvivalent „supervízie organizácie“.

supervízie organizácie je vytvorenie optimálnych podmienok v organizácii, ktoré majú pozitívny vplyv na spokojnosť a kvalitu života klienta (Gabura, 2015). V procese realizácie supervízie organizácie zohráva dôležitú úlohu už zmienená kultúra organizácie⁵. Musil (2013, s. 520) pod kultúrou organizácie rozumie sústavu „abstraktných predstáv o žiaducom jednaní, podľa ktorého ľudia orientujú svoje jednanie vo vzájomných interakciách v rámci organizácie. Predstavy, ktoré sú obsahom kultúry určitej organizácie, sú abstraktné v tom zmysle, že vymedzujú žiaduce jednanie kohokoľvek, kto sa nachádza v určitej pozícii“. Kultúra organizácie je dôležitou súčasťou každej organizácie a to predovšetkým z hľadiska riadenia a trvalo udržateľného rozvoja (Lapina, Kairiša & Aramina, 2015). Kultúra organizácie však môže byť charakterizovaná z perspektívy rôznych prístupov⁶ a to *tradičných* (interpretatívny a objektivistický) (Smircich, 1983) a *vzájomne sa prelínajúcich* (racionalistický, funkcionalistický a symbolický) (Schultz, 1995).

Interpretatívny prístup – do prvkov kultúry organizácie zaraďuje všetky črty organizácie a na základe toho organizáciu definuje ako systém spoločne rešpektovaných významov a hodnôt, sprostredkovaných prostredníctvom určitých symbolov (Lukášová, 2010).

Objektivistický prístup – kultúru organizácie vníma ako niečo, čo je dané. Je subsystémom organizácie, organizačnou premennou, ktorá ovplyvňuje fungovanie a výkonnosť organizácie a z tohto dôvodu v prípade potreby podlieha rôznych formám premien (Lukášová, 2010).

Racionalistický prístup – kultúra organizácie má podobu jednej alebo niekoľkých premenných, môže byť diferencovaná od ostatných premenných organizácie a tým vplývať na efektivitu a výkonnosť organizácie. Tento prístup sa zameriava na hodnoty organizácie, ktoré možno vypočítať pomocou matematických operácií a následne môžu byť podrobené analýze a vyhodnocovaniu so zreteľom na vopred stanovené ciele organizácie (Schultz, 1995).

Funkcionalistický prístup – považuje za úlohu kultúry organizácie pomoc členom organizácie pri vývoji a osvojovaní si hodnôt organizácie v procese prispôsobovania sa a integrácie v organizačnom prostredí (Schultz, 1995).

⁵ Niektorí autori používajú namiesto označenia „kultúra organizácie“ „organizačná kultúra“, pozri napr. Jašková & Balogová (2015); Gregar & Pejřová (2019). Pre potreby predmetnej monografie budeme „kultúru organizácie“ považovať za synonymum „organizačnej kultúry“.

⁶ Bližšie k jednotlivým prístupom pozri napr. Schultz (1995); Schein (2004); Lukášová (2010); Vaska, Brozmanová Gregorová & Vrtová (2020).

Kultúra organizácie je tak produktom skupinového učenia prebiehajúceho v procese riešenia problémov, ktorého zámerom je primárne zabezpečiť prežitie organizácie ako celku (Schein, 2004).

Symbolický prístup – kladie dôraz na interpretáciu kultúry organizácie, ktorej cieľom je odhaliť a porozumieť významom a symbolom, ktoré dominujú v organizačnom prostredí (Lukášová, 2010), a to v podobe, v ktorej sú konštruované a následne interpretované jednotlivými členmi organizácie (Schultz, 1995).

Jednotlivé prístupy zaujímajú rôzne stanoviská k charakterizovaniu či ponímaniu kultúry organizácie. Vychádzajúc z organizačnej reality posledných rokov Šmídová (2011, s. 61) konštatuje, že „najvýraznejší alternatívny postmoderný prístup reprezentuje interpretativizmus a hlavne sociálny konštruktivizmus, ktorý prekonáva dualizmus aktér/štruktúra a zlučuje subjektívne a objektívne stránky organizačnej reality a prekonáva tak tradičnú schizmu objektivizmus verzus subjektivizmus“. Napriek tejto skutočnosti však neexistuje prístup, ktorý by vo svojej podstate poskytoval najideálnejšiu perspektívu vnímania kultúry organizácie. Práve naopak, ako uvádza Šmídová (2011, s. 61), „pole organizačných štúdií je dnes transdisciplinárne a multiparadigmatické, k organizácii a k výskumu jej rôznych aspektov prístupujú rôzne školy a smery z rôznych pozícií, čo je prínosné“. Problematika kultúry organizácie sa čím ďalej tým viac spája s rozlišovaním formálnych a neformálnych možností organizácie. Kultúra organizácie v sebe zahŕňa významné psychologické a sociálno-psychologické zložky, ktoré súvisia s efektívnym fungovaním tímov, skupín, vzťahov a komunikácie v organizácii, rovnako aj neformálne mechanizmy komunikačných procesov a presvedčení, ktoré môžu ohrozovať výkonnosť organizácie (Havrdová, 2011a). V každej organizácii sa podľa Hawkinsa (1997 in: Hawkins & Shohet, 2016) nachádza takýchto 5 úrovní kultúry organizácie⁷:

- **artefakty** – budovy, rituály, symboly, zámery, stratégie;
- **správanie** – vzorce správania a vzťahové vzorce, kultúrne normy;
- **nastavenie mysle** – spôsob vnímania sveta, rozhodujúce skúsenosti;
- **emočný základ** – vzorce pocitov;
- **motivačné korene** – individuálne a kolektívne zdroje motivácie (Hawkins & Shohet, 2016).

⁷ Pri vytvorení modelu 5 úrovní kultúry organizácie sa Hawkins (1997 in Hawkins & Shohet, 2016) inšpiroval prácami Geertza (1973) a Scheina (1985).

Všetky uvedené prvky určitým spôsobom ovplyvňujú supervízny proces. Hawkins a Shohet (2016) uvádzajú niekoľko zložiek dynamiky kultúry organizácie, ktoré ovplyvňujú supervíziu:

- **hon na osobnú patológiu** – je typom kultúry, ktorý personifikuje problémy organizácie. To znamená, že ak sa v organizácii vyskytne problém, vedenie organizácie či manažment začne hľadať „problémovú“ osobu, ktorá sa považuje za príčinu vzniku problému či ťažkosti v organizácii. Táto kultúra organizácie sa následne prenáša do ponímania supervízie. Zamestnanci organizácie sú presvedčení, že ak sú účastníkmi supervízie, niečo s nimi nie je v poriadku.
- **úsilie o byrokratickú výkonnosť** – takto zameraná kultúra organizácie sa primárne orientuje na výkon pracovný úloh. V súlade s týmto zameraním má organizácie pre každý úkon v organizácii vypracované presné postupy. Supervízia je v rámci tejto kultúry vnímaná ako nástroj kontroly správneho či nesprávneho splnenia pracovných úloh.
- **stráženie si vlastného chrbta** – je typická pre organizácie, v ktorých dominuje politická, prípadne súťaživá klíma. Súčasťou tejto podoby kultúry organizácie je prísna ochrana informácií pred „súpermi“, ktorí by mohli organizáciu nejakým spôsobom poškodiť. Táto kultúra môže byť prítomná hlavne v organizáciách, v ktorých je „poslušné“ správanie zamestnancov odmenené kariérnym postupom. Priebeh supervízie v takýchto organizáciách je podmienený osobou, ktorá supervíziu vykonáva. V prípade interného supervízora sa supervidovaní zamestnanci snažia svojich kolegov „vykresliť“ v čo najhoršom svetle. Naopak, ak supervíziu realizuje externý supervízor, supervidovaní zamestnanci nemajú voči nemu veľkú dôveru a z toho dôvodu sa snažia zakrývať svoje nedostatky a „skresľujú“ výkon svojej práce tak, aby v ňom vyvolali čo najlepší dojem.
- **krízová motivácia** – je charakteristická časovou obmedzenosťou reflektovania práce jednotlivých zamestnancov z dôvodu neustáleho riešenia krízových situácií, ktorá súvisí s organizáciou či prácou s klientom. Supervízia je spravidla prerušovaná krízovými situáciami a ak sa realizuje, sú v nej prezentované problémy, ktoré si vyžadujú rýchle riešenie.
- **návyková organizácia** – tento typ kultúry organizácie označuje organizácie, v ktorých vedúca osoba trpí určitou formou závislosti, pričom môže ísť o látkovú či nelátkovú závislosť. Závislosť vedúcej osoby zasahuje organizáciu ako celok a teda aj samotných zamestnancov, ktorí

vykazujú isté znaky závislosti či spoluzávislosti. Organizácia v takomto prípade nie je schopná čeliť pravde a nájsť riešenie tejto problémovej situácie, obhajuje návykové a neúprimné správanie a konanie, dominujú v nej iracionálne postupy a procesy (Hawkins & Shohet, 1993).

Charakterizované zložky dynamiky kultúry organizácie označujú Hawkins a Shohet (2016) ako **degeneračné**, pretože majú nepriaznivý dosah na realizáciu supervízie v organizácii. Pod vplyvom degeneračných zložiek kultúry organizácie nespĺňa supervízia základné požiadavky, ktoré musia byť v supervíznom procese nevyhnutne dodržiavané. Každá z identifikovaných zložiek dynamiky kultúry je patologická a z toho dôvodu treba preniknúť do jej podstaty a následne pracovať na jej zmene. Rovnako ako kreovanie kultúry organizácie aj jej zmena je dlhodobým procesom, v rámci ktorého majú manažéri a vedúci pracovníci rozhodujúce postavenie (Bedrnová, Nový et al., 2007). Z perspektívy rozvoja organizácie ako celku a teda i supervízie je podľa Hawkinsa a Shoheta (2016) najvhodnejším typom kultúry organizácie – **kultúra učenia a rozvoja**, ktorá vychádza z predpokladu, že fundamentálnou súčasťou pracovnej činnosti v oblasti pomáhajúcich profesií je formovanie prostredia a vzťahov, v ktorom sa klienti učia sebaopoznávaniu a poznávaniu okolitého prostredia. Procesy učenia sú založené na postupoch, ktoré vedú k rozšíreniu možností, s ktorými disponovali na začiatku. V tejto kultúre dominuje presvedčenie, že len v prípade, ak budú samotné pomáhajúce profesie pracovať a podporovať procesy permanentného učenia a rozvoja, budú mať potenciál pomáhať s procesmi učenia a rozvoja ostatným. Pre organizácie to znamená, že podporou procesov neustáleho učenia a rozvoja svojich zamestnancov pôsobiacich na rôznych úrovniach organizácie, podporujú a rozvíjajú svoju vlastnú schopnosť naplňovania potrieb svojich klientov (Hawkins & Shohet, 2016). Kultúra učenia a rozvoja sa v posledných rokoch ukazuje ako vhodný typ kultúry organizácie a to hlavne z dôvodu, že kultúra učenia sa vníma ako akýsi „boj“ proti kontrolnému prístupu a prílišnému zameraniu sa na riadenie výkonu organizácie (Munro, 2011). Na druhej strane v rámci kultúry učenia a rozvoja sú procesy učenia a rozvoja oceňované, podporované a považujú sa za rozhodujúce z hľadiska úspešného fungovania organizácie (Gray et al., 2010). Napriek značnému pesimizmu nasmerovanému voči učiacim sa organizáciám (Gould & Baldwin, 2004), v súčasnosti prebieha rozvoj tohto typu organizácií (SCIE, 2004). V učiacich sa organizáciách sú procesy učenia prostredníctvom praktického výkonu práce spoločným ustanovením, ktoré môže mať

rozhodujúci vplyv na odbornú spôsobilosť zamestnancov (GSCC, 2006). V súvislosti s organizáciami pôsobiacimi v oblasti zdravia a sociálnej starostlivosti Gray et al. (2010) identifikovali 4 základné podoby kultúry učenia a rozvoja, a to:

- **profesionálna kultúra učenia;**
- **riadená kultúra učenia;**
- **humanistická kultúra učenia;**
- **demokratická kultúra učenia.**

Jednotlivé kultúry učenia môžeme diferencovať⁸ na základe rozdielnych teoretických východísk, procedúr učenia, cieľov a požadovaných výsledkov. Vo vzťahu k organizáciám pôsobiacim v sociálnej sfére môžeme jednotlivé kultúry učenia a rozvoja charakterizovať na základe niekoľkých špecifických znakov. **Profesionálna kultúra učenia** – zakladá sa na myšlienke sociálnej práce ako profesie, v dôsledku čoho rešpektuje atribúty profesie. **Riadená kultúra učenia** – je zacielená na vzdelávacie aktivity, ktoré vedú k zvyšovaniu ekonomickej výkonnosti organizácie. **Humanistická kultúra učenia** – sa primárne zameriava na človeka ako ľudskú bytosť so všetkými jeho schopnosťami a predpokladmi, preto je typická pre terapeutickú komunitu. **Demokratická kultúra učenia** – vychádza z predpokladu, že procesy učenia a rozvoja by mali smerovať k spoločnému dobru. Organizačné, sociálne znalosti a tvorivosť je však možné rozvíjať len v prípade, že bude pozornosť upriamená aj na problematiku mocenských vzťahov, ktoré bránia niektorým jednotlivcom či skupinám zúčastňovať sa na procesoch rozhodovania a riešenia problémov. Ich oslobodením môžeme podporiť schopnosť organizácie vzdelávať sa a rozvíjať (Gray, et al., 2010). Aktuálny stav organizácií poskytujúcich služby sociálnej práce vypovedá o tom, že v tejto oblasti dominuje profesionálna a riadiaca kultúra učenia, pričom v minulosti dominovala humanistická a demokratická kultúra učenia (Tsui, 2005). Je dôležité konštatovať, že napriek skutočnosti prevládajúceho vplyvu profesionálnej a riadiacej kultúry je nevyhnutné, aby boli v organizáciách prítomné zložky humanistickej a demokratickej kultúry, ktoré v organizácii vytvárajú nielen emočne podporné prostredie medzi zamestnancami, ale zároveň podnecujú vznik tímov aktívnych riešiteľov problémov, ktorí svoje aktivity zameriavajú na zlepšovanie samotnej praxe a kvality poskytovaných služieb. Či už

⁸ Pozri bližšie Gray et al. (2010); Vaska, Brozmanová Gregorová & Vrťová (2020).

sa organizácia rozhodne pre profesionálnu, riadiacu, humanistickú, alebo demokratickú kultúru učenia, dôležité je, aby dala každému zamestnancovi možnosť participovať na riadení svojho vlastného profesionálneho rozvoja (Howe & Gray, 2013).

Ako uvádzame vyššie z perspektívy supervízie je kultúra učenia a rozvoja najideálnejším typom kultúry organizácie a to hneď z niekoľkých dôvodov:

- procesy učenia a rozvoja sú vnímané ako kontinuálne procesy a preto by do supervízie mali byť zapájaní okrem nových či začínajúcich zamestnancov aj zamestnanci, ktorí majú viac skúseností či pracujú na vyšších pozíciách.
- učiaca sa a rozvojová kultúra považuje rôzne situácie a problémy, ktoré vznikli v pracovnom prostredí, za zdroj učenia a rozvoja, v dôsledku čoho supervízia nesmie byť považovaná za nástroj rýchleho riešenia problémov a rovnako nemôže zostať na úrovni abstraktného teoretizovania, ale, naopak, supervízia by mala začať reflektovaním konkrétneho problému či skúsenosti, ďalej pokračovať úsilím o porozumenie danej situácii tak, aby sa stala podnetom k reflexii vlastného pohľadu a uvažovania o svete. Nový spôsob uvažovania či perspektíva by mala neskôr slúžiť na kreovanie nových možností, ich prehodnocovanie, voľbu a praktickú aplikáciu nových postupov, ktoré sú kontrolované ďalším supervíznym stretnutím.
- v kultúre učenia a rozvoja je dôležitý na jednej strane individuálny rozvoj zamestnancov a pracovných tímov, na strane druhej taktiež rozvoj organizácie ako celku, preto sa supervízor snaží prostredníctvom využívania rôznych metód a techník maximalizovať proces učenia supervidovaných, tak aby výsledky boli prínosné pre všetkých účastníkov supervízneho procesu.
- súčasťou efektívneho systému hodnotenia sú jednak výkony zamestnancov a výkon organizácie ako celku, ale aj to, aké vedomosti a zručnosti hodnotené subjekty získali, akými spôsobmi ich rozvíjali a ako môžu procesy učenia a rozvoja pokračovať a zlepšovať sa v ich ďalšom pracovnom živote.
- individuálna a tímová supervízia realizovaná v kontexte kultúry učenia a rozvoja sa okrem uvedeného zameriava aj na spôsoby uvítania a predstavenia novoprijatých zamestnancov v organizácii a spôsoby pomoci v prípade zmeny pracovnej pozície zamestnanca v organizácii či

definitívneho odchodu zamestnanca z organizácie (Hawkins & Shohet, 2016).

Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že kultúra organizácie môže prostredníctvom podpory rozvoja zamestnancov či explicitných politík podporiť aj kvalitný výkon supervízie (Davys & Beddoe, 2010; Vito, 2015). V súvislosti s kultúrou organizácie a supervíziou poukazujú Rusnáková a Chlebanová (2020, s. 97) na skutočnosť, že „využitie kultúrnych prvkov organizácie na modelovanie procesov práce s pracovníkom a klientom sa javí ako ideálny smer, ktorý môže posunúť nielen oblasť supervízie v sociálnej práci, ale zároveň umožniť praktické a postupné kroky k naplneniu požiadaviek, ktoré kladú na organizácie poskytujúce sociálne služby legislatívne vymedzené štandardy kvality“. Práve v zmysle zvyšovania kvality služieb, ktoré poskytujú organizácie pôsobiace v sociálnej oblasti, môže byť ich kultúra vhodným objektom záujmu v procese supervízie, ktorá dokáže vidieť potreby zamestnancov, podmienky ovplyvňujúce ich pracovný výkon, ale aj ich spokojnosť v zamestnaní z perspektívy kultúry organizácie a je schopná pracovať s premennými organizácie v tejto rovine (Rusnáková & Chlebanová, 2020). A v konečnom dôsledku kultúra organizácie, jej poslanie a postupy sú faktormi, ktoré determinujú interakciu medzi supervízorom a supervidovaným (Kadushin & Harkness, 2014).

1.1.1 Historické súvislosti supervízie organizácie

Historický vývoj supervízie organizácie bezprostredne súvisí s rozvojom supervízie ako takej. V nasledujúcom texte budeme reflektovať históriu supervízie s primárnym zameraním sa na historické súvislosti supervízie organizácie. V relevantnej literatúre nachádzame rôzne názory na vývoj supervízie a teda aj prvé podoby supervízie v sociálnej práci. Napríklad Munson (2002) konštatuje, že nie je celkom jednoznačné, kde a za akých okolností vznikol tradičný model supervízie v sociálnej práci. Naopak, Tsui (2005) zastáva názor, že supervízia začala utvárať svoju históriu ako administratívna prax charitatívnych organizácií už na začiatku 19. storočia. Podľa Kadushina a Harknessa (2014) mala supervízia vo svojom ranom vývoji skôr podobu inšpekcie programov a inštitúcií ako podobu individuálnej supervízie s jednotlivými pracovníkmi zamestnanými v týchto inštitúciách. Vo vzťahu k supervízii organizácie Munson (2002) zdôrazňuje, že supervízia v sociálnej práci bola zameraná na podporu efektívneho fungovania inštitúcií.

V zmysle tohto zamerania bolo cieľom supervízie zabezpečiť, aby klienti, prípadne pacienti boli liečení. Niektorí autori⁹ zaoberajúci sa historickým vývojom supervízie v sociálnej práci sú presvedčení o tom, že vývoj sociálnej práce a supervízie prebiehal súčasne. Vychádzajúc zo základného cieľa sociálnej práce ako profesie, ktorým bolo poskytovanie pomoci človeku v núdzi vykonávanej na princípe dobrovoľnosti (Payne, 2005), najskôr supervízia predstavovala nástroj učenia. V takejto podobe bola supervízia realizovaná skúsenejším kolegom, ktorý dohliadal, pomáhal a podporoval menej skúseneho kolegu – začiatočníka pri osvojovaní si vedomostí a zručností nevyhnutných pre výkon jeho práce (Kutzik, 1977). Práve so supervíziou v takejto podobe sa stretávame pri počiatkových formách organizovanej sociálnej práce, ktorej vznik podnietili aktivity realizované pod „záštitou“ chudobinských zákonov (Pierson, 2011). Chudobinské zákony rovnako stáli aj za vznikom organizácie Charity Organization Societies (ďalej len „COS“), založenej v roku 1869 v Londýne. Následne sa v roku 1878 jej pôsobnosť rozšírila aj do Severnej Ameriky. Primárnym cieľom COS bolo združiť rôzne filantropické, dobrovoľnícke inštitúcie a skupiny zaoberajúce sa prácou s chudobnými v období druhej polovice 19. storočia (Dorey, 2015). Prevažnú väčšinu dobrovoľníkov realizujúcich poradenstvo pre chudobných tvorili práve dobrovoľníci pochádzajúci zo strednej spoločenskej vrstvy, ktorí nemali s týmto druhom práce žiadne skúsenosti. Z tohto dôvodu bolo nevyhnutné poskytnúť im pomoc a podporu zo strany skúsenejších kolegov pri osvojovaní si potrebných vedomostí a zručností (Kutzik, 1977). V priebehu času však nastala zmena situácie v COS. Na jednej strane narastal počet rodín, ktoré potrebovali pomoc, a na strane druhej COS zaznamenávala fluktuáciu dobrovoľníkov. Tieto problémy vyvolali nevyhnutnosť vytvorenia systému získavania, zaškoľovania a riadenia dobrovoľníkov. Tieto aktivity začali byť zabezpečované platenými zamestnancami (Gurteen, 1882), ktorí začali označovať ako agenti – supervízori a plnili funkciu stredných manažérov (Smith, 1892). Na základe profesionalizácie činnosti COS sa zmenila aj podoba supervízie, ktorá podľa Schavela (2013, s. 13) „zahŕňala nábor, organizáciu a dohľad nad množstvom dobrovoľníkov a neskôr i platených pracovníkov. [...] Tradičnou súčasťou práce „toho, čo dozeral“ – supervízora, bolo zabezpečiť, že práca, ktorú agentúra poskytla prostredníctvom dobrovoľníkov, bola vykonaná správne a podľa určených štandardov, čo možno vnímať ako administratívnu – riadiacu funkciu. Ale úlohou

⁹ Pozri napr. Noble & Irwin (2009); Vaska & Čavojská (2012).

supervízorov bolo tiež byť učiteľmi a inovátormi, pretože v tomto období bolo potrebné zavádzať štandardy a vyvíjať nové metódy práce. Keďže dobrovoľníkov je vždy ťažké získať, ale jednoduché stratiť, potrebovali podpornú supervíziu od agentúrneho supervízora ako doplnok k administratívne-mu vedeniu a učeniu. Úlohou supervízora bolo poradiť si s pocitmi zodpovednosti dobrovoľníkov ich práci“. Agent – supervízor bol v pozícii administratívneho zástupcu konkrétnej organizácie v rámci COS, bol zodpovedný za bezproblémové fungovanie organizácie ako celku a taktiež zabezpečoval zdieľanie dôležitých informácií medzi organizáciou a dobrovoľníkmi (Smith, 1892). Levická (2020, s. 13) v kontexte supervízie realizovanej v prostredí COS uvádza, že „na najnižšej organizačnej úrovni bol termín supervízia používaný vo vzťahu k dobrovoľným spolupracovníkom v zmysle vzdelávacieho a korektívneho nástroja. Agenti – supervízori sa takisto museli zúčastňovať na supervíznych stretnutiach so svojimi nadriadenými, pri ktorých supervízia nadobúdala charakter metodickéj kontroly. Na supervízii sa museli zúčastňovať zamestnanci COS na všetkých organizačných úrovniach. V tomto zmysle možno supervíziu realizovanú v charitatívnych organizáciách označiť viac za supervíziu organizácie ako za individuálnu supervíziu, pretože rozvojom a vedením supervidovaného sledovala COS záujmy a potreby organizácie“. Na základe dejinného vývoja supervízie, ktorý približujeme v tejto podkapitole, je podľa Tsuia (2005) viac než možné, že vo svojich začiatkoch mala supervízia skôr administratívny ako vzdelávací a podporný charakter. Aj keď sa najčastejšie v histórii supervízie objavovala jej administratívna funkcia, vzdelávacia a podporná funkcia sa začala už v nasledovnom časovom období, a to počas prvých rokov 20. storočia, teda v období, keď súčasne dochádza k profesionalizácii sociálnej práce. V súvislosti s rozvojom supervízie ako takej, ale aj supervízie organizácie v tejto etape je významnou osobnosťou J. R. Brackett¹⁰, ktorý v roku 1904 vydal svoju publikáciu *Supervision and Education in Charity*, v ktorej sa zamerával na supervíziu sociálnych subjektov a inštitúcií vykonávanú verejnými výbormi a komisiami. V tomto období sa supervízia chápala ako kontrola a preverovanie rozličných programov a organizácií. Dôležitým míľnikom vo vývoji supervízie bola organizácia prvého vzdelávacieho kurzu v supervízii v teréne v roku 1911. Tento vzdelávací kurz bol podporovaný Charity Organisation Department of the Russel Sage Foundation v Londýne a konal sa

¹⁰ Jeffrey R. Brackett bol zároveň významným predstaviteľom COS, pôsobil ako riaditeľ Boston School for Social Workers a taktiež bol zakladateľom a následne riaditeľom The Family Service Society (Levická, 2020).

pod „záštitou“ medzinárodne uznávanej priekopníčky sociálnej práce Mary Richmondovej (Kadushin & Harkness, 2014), ktorá zároveň vydaním publikácie *Social Diagnosis* v roku 1917 prispela k rozvoju prípadovej sociálnej práce a supervízie v sociálnej práci. Supervízia sa v tomto časovom úseku začala realizovať v podobe individuálneho referovania o konkrétnom prípade z praxe (Schavel, 2013). V 20. a 30. rokoch 20. storočia nastávajú v oblasti sociálnej práce dôležité zmeny, ktoré majú vplyv aj na supervíziu. Na rozvoj pomáhajúcich profesií začína mať veľký vplyv paradigma psychoanalytickej teórie (Munson, 2002). V prípade sociálnej práce dokonca dochádza k integrácii dvoch profesií, a to sociálnej práce a psychoanalýzy, čo sa v praxi prejavuje lepším porozumením myšlienok, pocitov, motivácie a správania medzi účastníkmi pomáhajúceho procesu (sociálneho pracovníka a klienta), ktoré je inšpirované práve psychoanalytickým myslením (Rabinowitz, 1987). Z oblasti psychoanalýzy prenikol do oblasti sociálnej práce aj koncept sebauvedomenia, ktorý bol považovaný za podmienku poskytovania kvalitných služieb klientom sociálnej práce. Koncept sebauvedomenia sa do práce sociálneho pracovníka aplikoval v procese individuálnej supervízie, ktorá zároveň vnášala porozumenie do osobných a afektívnych aspektov supervízie v sociálnej práci (Tsui, 2005). Metóda prípadovej práce mala vplyv na realizáciu supervízie až do obdobia 50. rokov 20. storočia (Munson, 2002). Napriek tomu, že dochádza k zmene zamerania supervízie od psychoanalytickej, intrapsychickej k interakčnej, výchovnej orientácii (Bártlová, 2007), niektoré prvky prípadovej práce sa vyskytujú aj v súčasných formách supervízie ako napr. požiadavka mlčanlivosti o obsahu supervíznych stretnutí či dyadický vzťah medzi supervízorom a supervidovaným (Tsui, 2005). V období 40. a 50. rokov 20. storočia sa v oblasti sociálnej práci začína objavovať potreba pravidelnej supervízie pre profesionálnych sociálnych pracovníkov (Austin, 1942). V Európe dochádza k vzniku bálintovských skupín¹¹. Toto obdobie je taktiež

¹¹ O vznik bálintovských skupín sa zaslúžil Michael Bálint, ktorý je jedným zo zakladateľov supervízie v Európe. Spoločne so svojou manželkou Enid Bálintovou (sociálnou pracovníčkou) začal v roku 1950 viesť výcvikové skupiny pre praktických lekárov, taktiež realizoval výskumné aktivity s cieľom skvalitnenia svojej vlastnej práce. Jeho zásluhou boli založené mnohé národné bálintovské spoločnosti a jeho práca bola prínosná nielen pre oblasť medicíny, ale aj pre iné odbory, a patrí k trvalej súčasť profesionálneho rozvoja pomáhajúcich profesionálov. Bálintovské skupiny sú v súčasnom období bežnou praxou v pomáhajúcich profesiách a niektoré ich prvky sú aplikované v skupinovej forme supervízie zameranej napr. na rozvoj rôznych oblastí organizácie, profesie či vzdelávania študentov atď. (Vaska, 2014).

charakteristické prepojením teoretických i praktických poznatkov supervízie s poznatkami pochádzajúcimi z oblasti psychoterapie a psychiatrie. Od polovice 50. rokov 20. storočia však nastáva zvrät, pretože teoretická základňa supervízie sa znova opiera o poznatky pochádzajúce z oblasti spoločenských vied, ktoré považujú problém klienta za sociálny problém. Na uvažovanie v sociálnej práci i supervízii malo veľký vplyv aj sformovanie teórie systémov (Bärtlová, 2007), ktorá sa zameriava na systém ako organizovanú komplexnosť (Wilkeman, 1982). Kľúčovým pojmom v teórii systémov je pojem systém, ktorý Bertalanffy (1968, s. 55) charakterizoval ako „súbor vzájomne sa vzťahujúcich elementov“. Teória systémov priniesla nové spôsoby uvažovania do prostredia rôznych oblastí spoločenského života, teda aj do oblasti fungovania organizácií. Systémové myslenie sa stalo východiskom pre jeden z prístupov k riadeniu organizácií – systémový prístup. V systémovom prístupe je „dôraz kladený na hľadanie príčin nedokonalostí a ich odstraňovanie v rámci systému ako celku. [...] Z tohto pohľadu je každý systém [...] predovšetkým súborom relačných vzťahov. Na základe vonkajších zmien a vnútorných interakcií systémy majú schopnosť sa ďalej vyvíjať a kvalitatívne meniť“ (Truneček, 2005, s. 32). Rozvoj poznatkov o procesoch prebiehajúcich v organizáciách i sformovanie teórie systémov obohatilo rozvoj supervízie, pretože supervízie začali prenikať aj témy týkajúce sa samotnej organizácie. Súčasťou odbornej prípravy budúcich supervízorov sa stala už koncom 20. storočia predovšetkým v západnej Európe, supervízia tak bola rozšírená o ďalšie formy supervízie, a to supervíziu manažérov, tímov, programov a organizácie. Teória systémov prispela k tomu, že od 60. rokov 20. storočia bol ukončený proces teoretickej diferenciacie chápania supervízie. Supervízia sa už nerozdeľovala na tých, ktorí sa prioritne zameriavali na psychologickú stránku vzťahu pomoci a kládli dôraz len na intrapsychické procesy pracovníka a tých, ktorí sa zameriavali na administratívne prvky daného problému či situácie a neskôr pomery organizačného rozvoja. Supervízia sa začala zameriavať na prepojenie a skúmanie rôznych súvislostí ako napr. organizácia, vzťahy, spoločenský kontext a pod. (Havrdová 2008a). V tomto období taktiež vznikla v Spojených štátoch Medzinárodná asociácia sociálnych pracovníkov a súčasne ako dôsledok silnej túžby po profesionalizácii sociálnej práce začínajú prebiehať diskusie o profesionálnej autonómii (Waldfoegel, 1983). Typickými znakmi dobre rozvinutých profesií boli nezávislá prax a kontinuálne vzdelávanie. Supervízia bola v tomto čase niektorými sociálnymi pracovníkmi vnímaná ako urážka ich profesionálneho postavenia (Austin, 1942), čo bolo podnetom neskoršieho

odklonu od systému pravidelnej supervízie k autonómnej praxi (Tsui, 2005). V oblasti sociálnej práce dominuje myšlienka „staraj sa o seba sám“ a vývoj supervízie ustupuje do úzadia (Bärtlová, 2007) a v 70. a 80. rokoch 20. storočia sa rozvíja popri príprave kvalifikovaných psychoterapeutov (Vaska, 2014). Toto obdobie je významným pre rozvoj supervízie na území Československa, pretože v inštitúte pre vzdelávanie v psychoterapii – SUR¹² je realizovaná bálintovská a skupinová supervízia (Gabura, 2018). V európskom priestore v období od 70. rokov 20. storočia začal byť pojem supervízia chápaný vo vzťahu s externou formou supervízie, ktorá mala pravdepodobne vzdelávací charakter, ale bola vykonávaná nezávisle od riadiacej štruktúry (Havrdová, 2008a). V 80. rokoch 20. storočia nastupujú neoliberálne paradigmy, vychádzajúc z ktorých vláda a komunita začína od organizácií poskytujúcich služby ľuďom požadovať efektívne využívanie finančných zdrojov. Poskytovanie finančných prostriedkov týmto organizáciám je podmienené vyhodnocovaním výsledkov poskytovaných služieb. Kvalita poskytovaných služieb je závislá nielen od zručností pomáhajúcich profesionálov, ale aj od užívateľov služieb a inštitúcií zabezpečujúcich prerozdelenie finančných prostriedkov (Morgan & Payne, 2002). Vplyv týchto paradigiem bol citeľný aj v supervízii, od ktorej sa očakávalo preferovanie administratívneho zamerania supervízie za účelom poskytovania efektívnych služieb klientom organizácií. Neoliberálne paradigmy nemali vplyv len na praktický výkon supervízie v sociálnej práci, ale aj na teoretické vymedzenie supervízie, čomu nasvedčuje aj zmena jednotlivých definícií supervízie v Encyklopédii sociálnej práce v priebehu rokov 1965 až 1987. V roku 1965 bola v predmetnej encyklopédii supervízia charakterizovaná ako vzdelávací proces, neskôr v rokoch 1971 až 1987 bola označená ako integrácia administratívnej a vzdelávacej funkcie. Odhliadnuc od definícií supervízie je nevyhnutné zdôrazniť, že supervízia v sociálnej práci má pružný charakter, čo znamená, že dochádza k jej diferenciacii na základe charakteru služieb, v ktorých kontexte sa realizuje (Tsui, 2005). V tomto období sa taktiež rozvíjali a ukotvili normy a predpisy, vďaka ktorým bolo možné riadiť

¹² SUR je označením pre systém výcviku v psychoterapii, ktorý bol vytvorený trojicou doc. MUDr. Jaroslav Skála, PhD. Eduard Urban a MUDr. Jaromír Rubeš. Tento výcvikový systém je založený na princípoch terapeutickkej komunity s viacerými skupinami. Vedením každej skupiny sú poverení dvaja terapeuti alebo lektori opačného pohlavia, ktorí pracujú pod supervíziou vedúceho skupiny. Tieto skupiny sa pravidelne stretávajú 1- až 2-krát ročne v priebehu 4-5 rokov (Kalina et al., 2001). Bližšie informácie o SUR pozri webové sídlo <http://sur.cz/>.

a koordinovať sociálnu prácu na štátnej úrovni, čo sa do istej miery chápalo ako nahradenie supervízie. Problematika supervízie sa stáva témou, ktorou sa začínajú zaoberať časopisy, ako napr. *Supervision* (Bärtlová, 2007). Toto obdobie je významné pre rozmach supervízie v rámci nášho územia. Supervízia prenikla do oblasti poradenstva predovšetkým manželského a predmanželského, bola založená Slovenská Bálintovská spoločnosť¹³ (Vaska, 2014). V bálintovskej supervízii nebola organizácii supervidovaného venovaná prílišná pozornosť, preto sa realizovala len sporadicky (Gabura, 2015). Supervízia ako taká sa na našom území zrodila zásluhou J. Štúrovej, J. Gaburu a J. Kožnara – odborníkov, ktorí sa zaoberali organizáciou a realizáciou pravidelných vzdelávacích a výcvikových stretnutí a súčasne prekladom a publikovaním odbornej literatúry týkajúcej sa tejto problematiky. Výcvik prvej skupiny supervízorov prebehol už začiatkom 90. rokov 20. storočia a to pod záštitou V. Hlavenku a J. Gaburu (Gabura, 1999). Keďže supervízia zaznamenala najväčší vzostup popri vzdelávaní a príprave kvalifikovaných psychoterapeutov, ktorí prevažne vykonávali svoju činnosť vo forme súkromnej praxe, v supervízii sa organizačnému kontextu nevenovala žiadna pozornosť. Organizáciám sa začala venovať pozornosť v súvislosti s rozvojom pomáhajúcich profesií, ktoré sa kreovali a do súčasnosti sa realizujú v organizačnom kontexte. Ide napr. o sociálnu prácu, ošetrovateľstvo, niektoré formy poradenstva a pod. V týchto organizáciách bola supervízia súčasťou vedenia a riadenia zamestnancov organizácie v priebehu výkonu ich pracovnej činnosti, prípadne ako samostatný proces zameraný na externú podporu profesionality zamestnancov a ich celoživotného vzdelávania. Supervízor tak zastával vo vzťahu k organizácii rôzne pozície a funkcie, od priamej zodpovednosti za zabezpečenie dôležitých činností organizácie až po zodpovednosť za priebeh prípadovej supervízie (Havrdová, 2008a). Na území SR sa o supervízii v podobe, ako ju poznáme dnes, začalo hovoriť až od roku 1999, keď bol na podnet slovensko-nemeckej pracovnej skupiny Ministerstvom práce sociálnych vecí a rodiny SR uskutočnený projekt vzdelávania prvej skupiny supervízorov v sociálnej práci. Prípravu a vzdelávanie budúcich supervízorov v súčasnosti zabezpečuje niekoľko subjektov¹⁴.

¹³ Za založením Slovenskej Bálintovskej spoločnosti stáli P. Breier, J. Kožnar, J. Hašto, V. Hlavenka a J. Gabura. Východiskom jej vzniku bola Bálintovská supervízia, ktorú sme priblížili v poznámke pod čiarou č. 11.

¹⁴ Vzdelávanie a prípravu budúcich supervízorov zabezpečujú podľa Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR tieto organizácie: Coachingplus, Inštitút ďalšieho vzdelávania sociálnych pracovníkov, ktorý je súčasťou Vysokej školy zdravotníctva a sociálnej práce

Medzi prvé subjekty patrilo občianske združenie Asociácia supervízorov a sociálnych poradcov, ktoré začalo zabezpečovať prípravu a vzdelávanie budúcich supervízorov v Bratislave od roku 2001 (Vaska, 2014). Aj keď sa supervízia stala súčasťou kultúry organizácie osvietených organizácií, supervízia postupne začala narážať na problémy, ktoré boli zapríčinené samotnou organizáciou, ako napr. komunikačnými vzorcami a spôsobmi riešenia problémov v organizácii či systémom riadenia organizácie atď. Tieto problémy sa stali podnetom k zapojeniu organizácie do supervízneho procesu, ktoré bolo následne upevnené ustanovením supervízie ako zákonnej povinnosti niektorých organizácií pôsobiacich v sociálnej oblasti (Gabura, 2015). O supervízii sa od roku 2005 zmieňoval najskôr zákon NR SR č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov a postupne ho nasledovali ďalšie zákony, a to zákon NR SR č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov, zákon NR SR č. 219/2014 Z. z. o sociálnej práci a o podmienkach na výkon niektorých odborných činností v oblasti sociálnych vecí a rodiny a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ale aj ďalšie predpisy a normy ako Etický kódex sociálneho pracovníka a asistenta sociálnej práce Slovenskej republiky, Etický kódex supervízie a Zbierka rozkazov generálneho riaditeľa Zboru väzenskej a justičnej stráže (Rozkaz č. 57 o zabezpečení skupinovej supervízie v Zbore väzenskej a justičnej stráže). Aktuálne platnej legislatíve a ďalším normám a predpisom sa bližšie zaoberáme v podkapitole 1.2 Legislatívne a etické dimenzie supervízie organizácie.

Na základe historického prierezu, ktorý sme priblížili v tejto podkapitole, môžeme konštatovať, že supervízia organizácie ako jedna z foriem supervízie sa síce rozvíjala v rámci supervízie ako komplexného systému, ale ako samostatnej forme jej začala byť venovaná pozornosť zo strany odbornej verejnosti v oblasti sociálnej práce len v priebehu posledných rokov. Z tohto dôvodu ju môžeme považovať za novo sa vytvárajúce formy supervízie, ktoré je potrebné skúmať a doplniť už existujúce poznatky o vhodných a v praxi aplikovateľných rámcach.

sv. Alžbety v Bratislave, Spoločnosť pre rozvoj sociálnej práce a Business & Management Consulting, s. r. o. Niektoré z uvedených organizácií sa zaoberajú aj realizáciou vzdelávacích programov zameraných na rozvoj kompetencií supervízorov ako napr. Asociácia supervízorov a sociálnych poradcov a Coachingplus. (www.minedu.sk)

1.1.2 Legislatívne a etické dimenzie supervízie organizácie

Dôležitou súčasťou historického vývoja supervízie v sociálnej práci na území SR bolo jej zapracovanie do legislatívy usmerňujúcej výkon sociálnej práce v praxi. Ako uvádzame v texte vyššie, supervízia sa prvýkrát objavila v **zákone NR SR č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov**, ktorý uvádzal, že „na účel zvyšovania profesionality práce v zariadení zariadenie vypracúva a uskutočňuje program supervízie“ (§ 47 ods. 7). Prvotné ukotvenie supervízie v rámci tohto zákona významne ovplyvnilo vnímanie supervízie v praxi sociálnej práce, pretože postupne sa dostala do povedomia odborníkov pôsobiach v praxi a začala byť dôležitou súčasťou sociálnej práce. Prvotné ukotvenie supervízie v tomto zákone malo však výrazné nedostatky, pretože zákon presne neurčoval frekvenciu supervíznych stretnutí a dokonca ani to, kto a za akých podmienok môže supervíziu vykonávať. V dôsledku týchto nejasností týkajúcich sa supervízie často dochádzalo k tomu, že supervízia bola zamestnancami vnímaná ako nástroj kontroly zo strany vedenia organizácií (Vaska, 2014). Na nejasnosti týkajúce sa realizácie supervízie reagovala novelizácia zákona, ktorá bližšie špecifikovala výkon supervízie, a to tým, že ustanovila frekvenciu supervíznych stretnutí, kvalifikačné požiadavky, ktoré musí spĺňať osoba vykonávajúca supervíziu pre organizácie pôsobiace v tejto oblasti. V súčasnosti zákon NR SR č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov ustanovuje supervíziu ako jednu z nevyhnutných podmienok udelenia akreditácie zariadení poskytujúcich služby v oblasti sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately. Akreditáciu týchto zariadení udeľuje akreditačná komisia, ktorá hodnotí program supervízie za predchádzajúci kalendárny rok a náležitosti programu supervízie ustanovuje vo Všeobecne záväznom predpise Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR (zákon NR SR č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a sociálnej kuratele). Supervízia sa postupne stala súčasťou ďalších dôležitých zákonov v sociálnej oblasti. Ďalším zákonom bol **zákon NR SR č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov**, ktorý v súčasnosti ustanovuje supervíziu ako povinnosť pre poskytovateľov sociálnych služieb a v zmysle tejto požiadavky uvádza, že „poskytovateľ sociálnej služby je povinný na účel zvýšenia odbornej úrovne a kvality poskytovanej sociálnej služby vypracovať a uskutočňovať program supervízie“ (§ 9 odsek 12 zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách). Táto podmienka sa

však netýka všetkých druhov služieb¹⁵, ktoré organizácie poskytujú. Tento zákon rovnako vymedzuje kritériá, ktoré musí spĺňať osoba vykonávajúca supervíziu pre organizácie poskytujúce sociálne služby. Za účelom zvyšovania kvality poskytovaných sociálnych služieb je u poskytovateľov sociálnych služieb pravidelne realizované hodnotenie podmienok kvality poskytovanej sociálnej služby, prípadne služieb. V procese hodnotenia kvality služieb poskytovaných organizáciou je supervízia jedným z dôležitých indikátorov, ktoré určujú, či poskytované služby sú v súlade s potrebami klientov a v súlade s cieľmi poskytovaných sociálnych služieb. Dôležitým indikátorom je aj vo vzťahu k zamestnancom v zmysle zvyšovania odbornej spôsobilosti a ich ďalšieho vzdelávania, čím taktiež prispievajú k zvyšovaniu kvality služieb, ktoré organizácia poskytuje (zákon NR SR č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách). Supervíziu ako neodmysliteľnú súčasť práce sociálneho pracovníka ustanovil aj **zákon NR SR č. 219/2014 Z. z. o sociálnej práci a o podmienkach na výkon niektorých odborných činností v oblasti sociálnych vecí a rodiny a o zmene a doplnení niektorých zákonov**, v rámci ktorého je supervízia nevyhnutnou podmienkou na vydanie povolenia na výkon samostatnej praxe sociálneho pracovníka. Od sociálneho pracovníka v pozícii žiadateľa o povolenie sa požaduje, aby mal zabezpečenú supervíziu na výkon samostatnej praxe. Supervízia pre tieto účely musí byť zabezpečená osobou spĺňajúcou podmienky, ktorú ustanovuje tento zákon. Sociálny pracovník je zároveň povinný k žiadosti o vydanie povolenia na výkon samostatnej praxe priložiť písomne vypracovaný spôsob zabezpečenia supervízie v rámci výkonu svojej samostatnej praxe.

Praktický výkon sociálnej práce nezodpovedá len usmerneniam, ktoré vyplývajú z aktuálne platnej legislatívy, do ktorej je supervízia zahrnutá ako dôležitá súčasť sociálnej práce, ale rovnako zodpovedá usmerneniam, ktoré sa dotýkajú etickej roviny výkonu sociálnej práce. Z tohto dôvodu bola supervízia zahrnutá aj do **Etického kódexu sociálneho pracovníka a asistenta sociálnej práce Slovenskej republiky** (ďalej len „eticný kódex“), ktorý bol v roku 2015 prijatý valným zhromaždením Slovenskej komory sociálnych pracovníkov a asistentov sociálnej práce. V rámci etického kódexu

¹⁵ Zákon NR SR č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov presne vymedzuje služby, na ktoré sa nevzťahuje podmienka vypracovania a uskutočňovania programu supervízie.

nachádzame supervíziu vo význame jedného z nevyhnutných krokov profesionálnej a osobnej starostlivosti o seba každého sociálneho pracovníka, zároveň supervíziu považuje za jeden z nástrojov, ktoré môže sociálny pracovník a asistent sociálnej práce využiť v procese etického rozhodovania a pri riešení etických problémov a dilem. V súvislosti s etickou dimenziou výkonu práce sociálneho pracovníka je dôležité zachovanie zásady sociálnej spravodlivosti¹⁶, ktorá má byť základným pilierom pre správanie a konanie sociálneho pracovníka. V tomto zmysle môže práve supervízia okrem iného poskytnúť sociálnemu pracovníkovi priestor na reflektovanie dodržiavania tejto zásady vo svojej práci. Súčasná pozícia a významné postavenie supervízie v sociálnej práci sú jasným potvrdením toho, že aj supervízia musí byť vykonávaná v požadovanej kvalite, na čo reaguje **Etický kódex supervízie** (ďalej len „etický kódex“), ktorý bol prijatý¹⁷ v roku 2018. Etický kódex supervízie sa zameriava na definíciu supervízie; kompetencie a ďalšie vzdelávanie supervízora rovnako aj na významné prvky supervízie, ktoré súvisia s etickým výkonom supervízie, a to: etickú zodpovednosť supervízora vo vzťahu k supervidovaným, ich klientom a organizáciám, kde je vykonávaná supervízia, a etickú zodpovednosť supervízora vo vzťahu ku kolegom a profesii. V súvislosti s etickým kódexom možno uviesť aj konštatovanie Šimeka (2004, in Šimek, 2004, Ed.), ktorý uvádza, že dôležitým predpokladom kvalitnej supervíznej práce je pozornosť venovaná etike – tak ako etike samotného supervízneho procesu, tak aj etike dôsledkov práce s klientmi. Etické pravidlá sú väčšinou formulované do etického kódexu supervízie, ale sú len najzákladnejším vodidlom a záväzným predpokladom. Autor upozorňuje, že ich dodržiavanie patrí ku kvalifikácii supervízora. Pre supervíziu možno v súvislosti s etickým kódexom naformulovať *tri roviny*. Prvou je *etika supervízora*, druhou *etika supervidovaného* a treťou *téma etiky v supervízii*. Supervízor by mal rešpektovať etické princípy a dodržiavať etický kódex. Požiadavky z etického kódexu však nevyplývajú len pre samotného

¹⁶ Problematike sociálnej spravodlivosti ako zásade sociálnej politiky a sociálnej práce sa venujú autori Jusko, Stachoň a Vrťová (2019).

¹⁷ Uvedený etický kódex bol doposiaľ na Slovensku prijatý ako záväzný Inštitútom ďalšieho vzdelávania sociálnych pracovníkov VŠZaSP sv. Alžbety v Bratislave, organizáciou Coachingplus, Spoločnosťou pre rozvoj sociálnej práce a svojim členom ho odporučila Slovenská komora sociálnych pracovníkov a asistentov sociálnej práce (Mátel, 2019). Pozn. autora: Etický kódex je však využívaný a rešpektovaný aj supervízormi – absolventmi ďalších vzdelávateľov v supervízii v pomáhajúcich profesiách.

supervízora, ale aj pre celý supervízny proces a všetkých aktérov supervízie¹⁸. Vzájomný vzťah medzi etikou a supervíziou sa týka povinnosti supervízora dodržiavať morálku, mravnosť a hodnoty profesie, v našom prípade etiku v sociálnej práci.

Okrem vyššie uvedených dokumentov je supervízia aj súčasťou **Zbierky rozkazov generálneho riaditeľa Zboru väzenskej a justičnej stráže**, v rámci ktorej konkrétne Rozkaz č. 57 o zabezpečení skupinovej supervízie v Zbore väzenskej a justičnej stráže určuje zásady skupinovej supervízie príslušníkov zboru, ktorí vykonávajú štátnu službu v priamom kontakte s obvinenými a odsúdenými. Tento rozkaz zároveň ustanovuje, ktoré osoby majú byť účastníkmi supervízie; maximálny počet účastníkov supervízie; frekvenciu supervízie; organizáciu skupinovej supervízie a v neposlednom rade požiadavky, ktoré musí spĺňať supervízor vykonávajúci supervíziu v tejto oblasti¹⁹.

Supervízia je rovnako dôležitým prvkom praktického vzdelávania budúcich sociálnych pracovníkov, a preto je súčasťou minimálnych štandardov odborných praxí v odbore sociálna práca (Vaska, 2015; <http://avspsr.weebly.com/>).

Je zrejmé, že aj vďaka svojej pozícii v rámci historického vývoja sociálnej práce sa supervízia postupne sformovala do profesionálnej podoby, stala sa súčasťou fundamentálnych zákonných úprav i ďalších strategických dokumentov v oblasti sociálnej práce a v posledných rokoch je predmetom záujmu mnohých výskumov, ktoré sú potvrdením dôležitého postavenia supervízie v oblasti vzdelávania i praxe sociálnej práce.

1.2 Formy a prístupy v kontexte supervízie organizácie

Supervízia organizácie je špecifickou formou supervízie nielen preto, že pri jej realizácii je do supervízneho procesu zapojená celá organizácia ako celok, teda zamestnanci pôsobiaci na rôznych úrovniach organizácie, ale aj z dôvodu, že v jej priebehu možno aplikovať rôzne ďalšie formy supervízie (napr. individuálna, skupinová, tímová či supervízia tandemu) i prístupy.

¹⁸ Otázkami etiky v supervízii (aj v kontexte s výkonom supervidovanej odbornej praxe študentov pomáhajúcich profesií a výkonu odbornej praxe v organizáciách pôsobiach v sociálnej sfére) sa zaoberajú napr. Mojžišová (2002); Brnula (2008); Kamanová (2009). K etickým princípom v supervízii pozri viac aj Vaska (2014); Mátel (2019).

¹⁹ Pozri viac Kleskeň (2020).

Predtým ako sa budeme zaoberať jednotlivými formami a prístupmi, ktoré môžu byť využité v supervízii organizácie, je potrebné vyjasniť, čo v tomto kontexte rozumieme pod pojmami formy a prístupy. V dôsledku skutočnosti, že sa zaoberáme „formami supervízie v sociálnej práci“, sme v obsahovom vyjasňovaní tohto pojmu vychádzali z vymedzenia „foriem“ samotnej sociálnej práce. Levická (2006, s. 93) chápe formu sociálnej práce ako „ustálenú jednotku profesionálneho pôsobenia, ktorá má pevnú štruktúru a ustálenú vonkajšiu podobu, ktorá sa vyvinula v priebehu praxe a je meniteľná podľa zmien, ktorými prechádza prax. Forma je výsledkom profesionálnej voľby jej realizátora – sociálneho pracovníka, ktorý si ju volí nielen vzhľadom na cieľ svojej práce, ale predovšetkým je odvodzovaná od jeho odborných schopností a od potrieb a možností svojich klientov“. Medzi základné formy sociálnej práce zaraďuje sociálnu prácu s jednotlivcom, sociálnu prácu so skupinou a sociálnu prácu s komunitou (Levická, 2006). Vo vzťahu k formám supervízie Vaska (2014, s. 41) uvádza, že „za formu supervízie môžeme považovať spôsob, v akom prostredí, s akým počtom účastníkov a ako sa supervízia uskutočňuje“. Schavel (2013, s. 23) formu supervízie vymedzuje „ako prostriedok, nástroj, prejav, opak obsahu, niečo čo vnímame ako vonkajšiu podobu“. V literatúre, ktorá sa zaoberá problematikou supervízie, sa však stretávame s problémom, že niektorí autori označujú formy supervízie inou terminológiou ako napr. typy supervízie²⁰, modely supervízie²¹, druhy supervízie²² či dokonca formáty supervízie²³. Pre potreby našej monografie budeme akceptovať a používať pojem „forma supervízie“ rešpektujúc vyššie vymedzené charakteristiky tohto pojmu. K rovnakému problému dochádza aj v prípade pojmu „prístup v supervízii“, ktorý býva často zamieňaný za pojem „model v supervízii“. Pojem „prístup“ v sociálnej práci Matoušek (2011, s. 24) definuje ako „preferované nastavenie pracovníka, resp. organizácie a všeobecne určený rozsah a cieľ práce. [...] Prístupom je snaha o uschopnenie klienta“. V anglosaskom prostredí sa pojem „prístup“ používa vo vzťahu k teóriám sociálnej práce, ktoré predstavujú východiskový rámec práce sociálnych pracovníkov i organizácií (Mátel, 2013). V supervízii „pod prístupom možno rozumieť konkrétny používaný a často aj preferovaný spôsob práce so supervidovaným za požitia rôznych foriem, metód a techník práce v kontexte osobných (osobná

²⁰ Pozri napr. Gabura (2018).

²¹ Pozri napr. Tsui (2005); Bártlová (2007).

²² Pozri napr. Havrdová (2013).

²³ Pozri napr. Milne & Oliver (2000).

analýza, sebareflexia a pod.), časových (práca s minulosťou, prítomnosťou a pod.), úlohových (domáce úlohy, tréning a pod.) a vzťahových (učiteľ – žiak, lekár – pacient a pod.) rámcov. Prostredníctvom aplikovania akéhokoľvek prístupu získavame možnosť preniknúť do podstaty problému, dilemy a dosiahnuť stanovený cieľ, otvárať nové efektívne „pracovné obzory“ supervidovanému a zároveň tak zabrániť poškodeniu klienta. Prístup v supervízii je využiteľný v rámci modelu“ (Vaska, 2014, s. 62-63). Keďže jednotlivé prístupy sú reflexiou charakteru práce s klientom v akomkoľvek poradenskom či psychoterapeutickom procese, supervízor by mal rovnako ako psychoterapeut, poradca či sociálny pracovník disponovať a orientovať sa v zodpovedajúcich teoretických východiskách niektorých v jeho práci aplikovateľných psychoterapeutických a poradenských prúdov či smerov. Poznanie niektorých využiteľných prúdov a smerov môže podporiť profesionalitu supervízora (Schavel, 2013). Prístupy v supervízii, ktoré sú vymedzené na základe konkrétnych psychoterapeutických a poradenských smerov a prúdov sú výsledkom snahy zameranej na vytvorenie ucelenej koncepcie supervízie. Odborníci zaoberajúci sa teoretickými koncepciami supervízie zastávajú názor, že v supervízii sa supervízori stretávajú so širokým spektrom tém, problémov či dilem, ktoré nie je možné riešiť aplikovaním jedného univerzálneho konceptu (teórie). V tomto kontexte odborníci z praxe konštatujú, že rôzne pracovné postupy môžu pomáhať naplniť rovnaký cieľ, ktorým je spokojnosť klienta a profesionálny rozvoj supervidovaného (Gabura, 2018). Popri prístupoch sú v supervízii v sociálnej práci využívané aj modely, ktoré sú podobne ako prístupy aplikovateľné v rôznych formách supervízie. „Modelmi“ v teórii a praxi sociálnej práce rozumieme „rámce, ktoré stanovujú presnú postupnosť krokov, ktoré je potrebné vykonať, keď čelíme konkrétnej situácii“ (Payne, 2014, s. 8). V porovnaní s teóriou sociálnej práce disponuje model s menšou schopnosťou vysvetlenia problémových situácií klienta (Chenoweth & McAuliffe, 2008). Podľa Vasku (2014, s. 63) je modelom v supervízii „komplexne spracovaný postup (ktorý má svoju štruktúru, fázy a pod.) realizovateľný v rôznych formách supervízie. Model v supervízii slúži na udržanie štruktúry supervízneho procesu. Štruktúra však nemusí byť striktno dodržiavaná, pokiaľ si to tak situácia nevyžaduje a samotní aktéri supervízie sa s tým stotožňujú. Náročnosť procesov objavujúcich sa v jednotlivých krokoch (fázach, štruktúrach) v supervízii si vyžaduje zrozumiteľnosť. Prostredníctvom modelu sa vytvára zjednodušená, často veľmi logická schéma supervízneho procesu ako celku.“ Modely v supervízii predstavujú dynamické systémy, ktoré prinášajú do supervízie nielen poznatky, ale aj vymedzenie zrozumiteľnej štruktúry a smerovania

supervízneho procesu, taktiež poskytujú účastníkom supervízie pocit bezpečia a redukujú náhodný eklektizmus (Gabura, 2018). Napriek uvedenému rozdielnemu obsahovému vymedzeniu termínov „prístup“ a „model“ sa v literatúre²⁴ stretávame s ich zamieňaním. V našej monografii nebudeme stotožňovať „prístup“ s „modelom“, ale budeme akceptovať vyššie špecifikované charakteristiky týchto termínov. V nasledujúcich podkapitolách sa budeme venovať formám a prístupom v kontexte supervízie organizácie, modelmi sa budeme zaoberať neskôr v podkapitole 1.3 Modely supervízie organizácie, v rámci ktorej doplníme modely supervízie vymedzené v literatúre o modely, ktoré boli konštruované na základe výsledkov výskumu, ktorý prebiehal od novembra 2018 do mája 2019 a bol realizovaný v súlade s vedeckým projektom VEGA č. 1/0374/18 „Kreovanie modelu supervízie organizácie ako špecifickej formy v systéme supervízie v sociálnej práci“.

1.2.1 Formy supervízie využiteľné v kontexte supervízie organizácie

V tejto časti budeme špecifikovať tie formy supervízie, ktoré sú využiteľné v supervízii organizácie. Jednotlivé formy supervízie môžeme podľa Schavela (2013) a Vasku (2014) klasifikovať na základe nasledujúcich kritérií:

a) z hľadiska počtu supervidovaných²⁵:

- **Individuálna supervízia** – predstavuje štruktúrované (vopred plánované a časovo ohraničené) stretnutie supervízora s jedným supervidovaným, v rámci ktorého sa obaja účastníci supervízneho procesu zaoberajú vopred dohodnutou témou alebo problémom. Účelom tohto stretnutia je reflexia praxe supervidovaného a jej ohodnotenie, ktoré má smerovať k profesionálnemu rastu supervidovaného (Schavel, 2013). Výhodou individuálnej supervízie je hlavne skutočnosť, že supervízor pracuje s jedným supervidovaným, a tak môže plnú pozornosť venovať individuálnym pracovným témam či problémom supervidovaného a tým uskuotočniť aj ich hlbšiu analýzu. Supervidovaný sa môže cítiť v dyadickom vzťahu bezpečnejšie, preto je otvorenejší a má priestor podrobnejšie

²⁴ Pozri napr. Pearson (2006); Bernard & Goodyear (2009); Schavel (2013); Pagdin (2013); Callifronas, Montaiuti & Nina (2017); Dugmore, Partridge, Sethib & Krupa-Flasinskab (2018).

²⁵ Do foriem supervízie z hľadiska počtu supervidovaných zaraďujeme aj supervíziu organizácie, ktorú bližšie charakterizujeme v podkapitole 1.1 Teoreticko-metodologické východiská supervízie organizácie.

reflektovať svoju situáciu či problém a taktiež sa môže opätovne vrátiť k relevantným pracovným skúsenostiam. Úlohou supervízora je stimulovať pracovnú situáciu či problém supervidovaného, tak aby supervízorne stretnutia smerovali k dosiahnutiu pozitívnej zmeny. V tejto forme supervízie sa supervízor a supervidovaný môžu zaoberať témami, ktoré sa týkajú práce a vzťahov supervidovaného s klientmi, problémov pri práci s klientmi, hľadania možností riešenia nových pracovných úloh, sebaaponímania supervidovaného a jeho pracovných potrieb, vzťahu supervízora a supervidovaného, ale aj vzťahu so spolupracovníkmi a nadriadenými pracovníkmi, pracovných podmienok supervidovaného a pod. (Gabura, 2018).

- **Skupinová supervízia** – je supervízia 3 až 12 osôb²⁶, ktoré spája spoločný pracovný záujem. Cieľom skupinovej supervízie je vytvoriť vhodný priestor pre reflexiu pracovnej činnosti (Havrdová, 2008a), čím je umožnené supervidovaným sledovať kvalitu svojej vlastnej praxe prostredníctvom poskytnutej spätnej väzby zo strany supervízora a ostatných účastníkov supervízie (Bernard & Goodyear, 2009), čo vedie k procesu učenia sa účastníkov supervízie v súvislosti s ich pracovnými témami, problémami či dilemami (Havrdová, 2008a). Výhodou skupinovej supervízie je, že šetrí časové, finančné i personálne zdroje a skupina vytvára podpornú atmosféru, ktorá môže pomôcť supervidovaným prekonať strach pri zdieľaní svojich pracovných skúseností, pretože zisťujú, že ostatní členovia skupiny sa stretávajú s podobnými problémami. Skupinová supervízia môže taktiež poskytnúť širokú škálu pracovných skúseností, a tak je väčšia pravdepodobnosť, že supervidovaný nájde niekoho, kto bude vedieť porozumieť situácii, ktorej momentálne čelí (Hawkins & Shohet, 2014). Skupinová supervízia umožňuje supervízorovi využívať širokú škálu pracovných postupov, metód a techník (Schavel, 2013), ktoré zefektívňujú prácu v supervíznej skupine.
- **Tandemová supervízia** – je špecifická tým, že sa na nej podľa Gaburu (2018, s. 159) „zvyčajne zúčastňuje dvojica pracovníkov, ktorí spolupracujú na riešení spoločného prípadu. V našich podmienkach to môže byť napríklad sociálny pracovník a psychológ, ktorí pracujú v prirodzenom prostredí klienta (rodina, ulica) alebo [...] v pobytovom zariadení pre klientov (sociálne zariadenia)“. Tandemová supervízia využíva prvky

²⁶ Pozn. autora: Optimálny počet pre skupinovú supervíziu je 10-12 účastníkov, v on-line priestore je optimálny počet 6-8 účastníkov supervízneho procesu.

individuálnej supervízie a poskytuje možnosť využitia rôznorodosti, ale aj podobnosti perspektív a postupov aplikovaných pri riešení jedného prípadu v jednom momente. Supervíziu tandemom využíva dvojica pracovníkov za účelom svojho profesionálneho rastu a to v prípade, že sa priebehu ich práce s klientmi objavajú spoločné alebo individuálne problémy či dilemy (Vaska, 2014). V rámci tejto formy supervízie sa najčastejšie objavujú témy rolí v procese práce s klientom a profesionálneho vzťahu dvojice pracovníkov navzájom, ale zároveň sa v supervíznom procese identifikujú odlišnosti vzťahu a prístupu oboch pracovníkov smerom ku klientom (Vaska, 2017a).

- **Tímová supervízia** – sa zameriava na supervíziu tímov, ktoré môžeme charakterizovať ako skupinu ľudí, ktorá je vzájomne prepojená spoločnými cieľmi a kolektívne sa podieľa na plnení spoločnej pracovnej úlohy. Tímová práca sa považuje za základný postup podporujúci rozvoj kvality práce pomáhajúcich profesionálov. Tímová supervízia predstavuje termín, ktorý je označením rôznych stratégií a metód práce s tímom (Gabura, 2018). V centre pozornosti tímovej supervízie stojí práca tímu ako celku a jeho efektivita, prípadne pracovná činnosť celej organizácie (Koláčková, 2003). V súvislosti s tímovou supervíziou Hajný (2008) upozorňuje, že je potrebné rozlišovať medzi supervíziou tímov a supervíziou v tíme. Supervízia tímov sa zameriava na vzťahy, hierarchiu rolí, charakter riadenia, kompetencie jednotlivých členov tímu, mechanizmy rozhodovania a ďalšie zložky tímovej práce a spolupráce, ktoré spoločne utvárajú celok – tím. Pri supervízii v tíme sa tím využíva ako supervízna skupina, ktorá analyzuje spoločný prípad, diskutuje alebo reflektuje práce s klientom, reflektuje vedenie aktivity či programov s klientmi, prípadne sa zaoberá analýzou príčin vzniku problémovej alebo krízovej situácie s klientmi.

b) z hľadiska miesta výkonu supervízie²⁷:

- **Interná supervízia** – je realizovaná supervízorom, ktorý je zamestnancom organizácie (Kinkor & Baštecká, 2009). Interným supervízorom môže byť zamestnanec na rôznych pozíciách a to napr. na pozícii

²⁷ Internou a externou supervíziou v rôznych súvislostiach (výhody a nevýhody a pod.) sa zaoberajú vo svojich publikovaných textoch a štúdiách napr. Havrdová (2008 in Havrdová, Hajný et al., 2008); Šoltéssová (2017a, in Balogová, Žiaková, Eds., 2017); Gabura (2018); Rankine (2019); Vaska, Brozmanová Gregorová & Vrťová (2020).

manažéra či vedúceho tímu, teda pracovník, ktorý inými slovami nesie zodpovednosť za prax supervidovaného (Morrell 2001, 2008; Beddoe, 2012). Interná supervízia sa zvyčajne zameriava na prípadovú prácu (Kinkor & Baštecká, 2009).

- **Externá supervízia** – je formou supervízie, ktorá sa odohráva medzi pomáhajúcim profesionálom a supervízorom, ktorí nepracujú pre rovnakú zamestnávateľskú organizáciu (Beddoe, 2010). V prípade supervízie organizácie možno hovoriť o interaktívnom procese medzi supervízorom z externého prostredia a organizáciou, ktorej supervízor nie je bežným zamestnancom, väčšinou sa s ním uzatvára dohoda o vykonaní práce, príp. supervízor svoje služby fakturuje organizácii, ktorej supervíziu organizácie realizuje.

Miesto výkonu supervízie sa môže líšiť od miesta výkonu práce supervidovaného. Externá supervízia má širší záber ako interná supervízia, pretože supervízor je v neutrálnom postavení voči supervidovaným i samotnej organizácii. Externá supervízia sa môže zaoberať napr. problematikou riadenia organizácie, kvality práce v organizácii či zmenou kultúry organizácie a pod. (Kinkor & Baštecká, 2009).

c) z hľadiska vzťahu medzi supervízorom a supervidovaným:

- **Vertikálna supervízia** – predstavuje formu supervízie, v ktorej supervízor je v pozícii skúsenejšieho profesionála, ktorý pracuje s menej skúseným, prípadne začínajúcim pracovníkom – supervidovaným. Vertikálnu supervíziu môže predstavovať napr. tútorská supervízia²⁸ či riadiaca supervízia²⁹ (Schavel, 2013), ktoré podľa Gaburu (2005) patria medzi jedny z najrozšírenejších typov supervízie. Vertikálny aspekt supervízie v kontexte riadenia organizácie sa zameriava na vzťahy medzi supervíziou a manažmentom v organizácii. V tejto súvislosti supervízia zahŕňa činnosti smerujúce k subjektom vnútri organizácie, teda zamestnancom (napr. tlmočenie predstáv vedenia organizácie či mediačné aktivity pri

²⁸ Tútorská supervízia je zameraná predovšetkým na rozvoj teoretických vedomostí a následné osvojenie si základných praktických zručností práce s klientom začínajúcich pracovníkov pod odborným vedením skúsených pomáhajúcich profesionálov (Gabura, 2005).

²⁹ Riadiaca supervízia je charakteristická nadradeným postavením supervízora vo vzťahu k supervidovanému. Úlohou supervízora je kontrolovať a riadiť supervidovaného a supervízia je v tomto význame považovaná za riadiaci nástroj. Supervízor v nadradenej pozícii preberá časť zodpovednosti za kvalitu práce supervidovaného (Gabura, 2005).

rôznych napätiach), a k vrcholovému manažmentu organizácie (napr. podpora a obhajoba ideí zo strany zamestnancov i klientov, podpora účasti zamestnancov stredného manažmentu na rozhodovacích procesoch vrcholového manažmentu a pod.) (Austin & Hopkins, 2004).

- **Horizontálna supervízia** – môže byť označená ako permanentný proces rozvoja vedomostí a kvality pracovných postupov, ktorý je u pomáhajúceho profesionála prítomný počas celého trvania výkonu jeho profesionálnej činnosti. Horizontálna supervízia sa môže vykonávať napr. v kontexte kolegiálnej supervízie, v rámci ktorej sú supervízor (kolega supervidovaného) a supervidovaný (kolega supervízora) na rovnakej úrovni. Cieľom tejto formy supervízie môže byť poskytnutie spätnej väzby, verifikácia svojich vlastných postupov medzi spolupracovníkmi, prípadne odborníkmi pôsobiacimi v rovnakej profesii (Schavel, 2013). Horizontálna supervízia sa v prvom rade zameriava na supervízne potreby supervidovaného (Gabura, 2018). Do tejto formy supervízie zaraďujú Hawkins a Shohet (2014) napr. konzultantskú supervíziu³⁰ a poradenskú³¹ supervíziu. Do horizontálnej supervízie v súvislosti s riadením organizácie sa zaraďujú aktivity medzi jednotlivými úsekmi organizácie (napr. integrovanie poskytovaných služieb a pracovných postupov medzi jednotlivými oddeleniami, riešenie konfliktov, vytvorenie pracovnej harmónie či prekonávanie kultúrnych i pracovných odlišností) a na druhú stranu aktivity, ktoré uskutočňuje organizácia smerom k vonkajšiemu prostrediu, externým organizáciám (napr. komunikácia s inými organizáciami či prijímanie a práca s poznatkami externých organizácií a pod.) (Austin & Hopkins, 2004).

³⁰ Konzultantská supervízia má dobrovoľný charakter a na základe toho si supervidovaný môže sám zvoliť supervízora a taktiež môže rozhodovať o niektorých aspektoch supervízneho procesu. Tento typ supervízie je určený dostatočne skúseným praktikom, pretože majú primárnu zodpovednosť za riešenie prípadu a supervízor je iba v pozícii radcu (Gabura, 2005).

³¹ Poradenská supervízia je podľa Vasku (2014, s. 41) jedným zo základných typov supervízie, ktorú „väčšinou využívajú poradcovia v pomáhajúcich profesiách. Supervidovaní sú jednoznačne zodpovední za svoju prácu s klientom a tento typ supervízie využívajú pre svoj profesionálny rast“. Supervízor a supervidovaný majú v supervíznom procese rovnocenný vzťah, v rámci ktorého riešia otázky, ktoré potrebuje supervidovaný zodpovedať. Poradenská supervízia je určená pre kvalifikovaných a skúsených pomáhajúcich profesionálov (Hawkins & Shohet, 2014). Gabura (2005) ju označuje ako ekvivalent konzultantskej supervízie.

d) z hľadiska prítomnosti supervízora:

- **Priama supervízia** – si vyžaduje fyzickú prítomnosť supervízora pri práci supervidovaného. Supervízor môže zastupovať v rámci priamej supervízie rôzne roly. Môže byť napr. v role pozorovateľa, ale aj aktívneho účastníka pracovnej situácie. V prípade, ak je supervízor pozorovateľom, sleduje celý pracovný proces supervidovaného a následne môže porovnať svoje vnímanie pracovnej situácie s vnímaním supervidovaného. Ak je supervízor v role aktívneho účastníka práce s klientom, môže v procese práce s klientom supervidovanému dávať otázky, poskytovať reflexiu jeho práce, reagovať na ňu rôznymi poznámkami či námetmi (Gabura, 2018).
- **Nepriama supervízia** – je najčastejšie využívaným typom supervízie na našom území. Je založená na sprostredkovaní pracovných problémov, dilem či rôznych situácií týkajúcich sa pracovného kontextu a to prostredníctvom rôznych prostriedkov. Zvyčajne prebieha tak, že supervidovaný verbálne referuje supervízorovi o danej situácii či probléme, prípadne opisuje celý priebeh svojej práce. Nevýhodou nepriamej supervízie je skutočnosť, že supervidovaný môže zámerne, ale aj nezámerne vynechať dôležité súvislosti svojej práce, čo môže viesť k skresleniu situácie. Ďalšími prostriedkami, ktoré sa môžu využívať na zdieľanie pracovnej situácie, sú audio- a videozáznamy (Gabura, 2018).

e) z hľadiska naliehavosti supervízie³²:

- **Plánovaná supervízia** – vystihuje charakter väčšiny supervíznych stretnutí, pretože prevažná väčšina supervíznych stretnutí sa uskutočňuje na základe určitej dohody či plánu (Schavel, 2013; Vaska, 2014).

³² Relevantným k členeniu foriem supervízie z hľadiska jej naliehavosti je Havrdovej (2008a) rozdelenie supervízie z hľadiska účelu supervízie a časového hľadiska, a to na supervíziu pravidelnú, príležitostnú a krízovú, v súvislosti s ktorými konštatuje, že „optimálne je, aby supervízia bola **pravidelná** a stala sa súčasťou priebežného zlepšovania kvality práce i duševnej obnovy pracovníkov. Výnimočne môže ísť tiež o **príležitostnú supervíziu** (vhodnú napríklad u mimoriadne obtiažnych prípadoch u skúseného pracovníka) či o **krízovú supervíziu** (použije ju napríklad manažér, keď mu šesť pracovníkov dá výpoveď)“ (Havrdová, 2008a, s. 57). Pravidelná supervízia na všetkých úrovniach organizácie (individuálna a skupinová supervízia pre všetkých zamestnancov, riadiaca supervízia pre manažment i supervízia organizácie) patrí k rozhodujúcim indikátorom, na základe ktorých sú hodnotené podmienky kvality poskytovanej sociálnej služby podľa zákona NR SR č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov.

Plánovaná supervízia poskytuje priestor pre hlbšie analyzovanie témy či problému a zároveň supervízor a supervidovaný majú možnosť kriticky sa zamyslieť či reflektovať danú situáciu (Šoltésová, 2017b).

- **Krízová supervízia** – je formou supervízie, ktorá vzniká ako reakcia na akútnu potrebu supervízneho stretnutia³³, ktorá môže nastať v dôsledku nevyhnutného riešenia problémovej situácie či dilemy, s ktorou sa pomáhajúci profesionál, ale aj samotný študent môže pri výkone svojej práce stretnúť. Problémové situácie môžu súvisieť s činnosťami vzťahujúcimi sa na služby krízovej intervencie predovšetkým v oblasti sociálno-právnej ochrany detí a sociálnej kurately. Cieľom krízovej supervízie je primárne poskytnúť oporu supervidovanému, pomoc pri porozumení problémovej situácie či hľadanie ďalších možných riešení problémovej situácie (Schavel, 2013; Vaska, 2014).

f) z hľadiska dĺžky supervízie a stanovených cieľov:

- **Krátkodobá supervízia** – je založená na spoločne stanovených cieľoch medzi supervízorom a supervidovaným, ktoré majú krátkodobý charakter. V rámci krátkodobej supervízie sa supervízor a supervidovaný môžu zameriavať na napr. na rozvoj či získanie základných profesionálnych vedomostí a zručností či vytvorenie nevyhnutných podmienok k úspešnej práci pre pracovný tím (Vaska, 2014).
- **Dlhodobá supervízia** – sa zameriava na dosiahnutie dlhodobých cieľov, ktorými môžu byť napr. rozvoj profesionálnych schopností všetkých účastníkov supervízie, teda supervidovaného i supervízora; vytvorenie a následný monitoring plánov individuálneho rozvoja pracovníkov organizácie; dosiahnutie konsenzu v oblasti fungovania organizácie či upriamenie pozornosti organizácie na potreby klientov atď. (Vaska, 2014).

g) z hľadiska absolvovania supervízie:

- **Povinná supervízia** – vychádza z povinnosti absolvovania supervízie, ktorá je ustanovená platnou legislatívou (Vaska, 2014). Podľa Šoltésovej (2017c) ide predovšetkým o zákon NR SR č. 305/2005 Z. z. o sociálno-právnej ochrane detí a sociálnej kurately a o zmene a doplnení niektorých zákonov; zákon NR SR č. 448/2008 Z. z. o sociálnych

³³ Pozn. autora: Krízová supervízia môže prebehnúť za istých podmienok (napr. pokojné prostredie bez prítomnosti ďalších osôb a pod.) aj telefonickým spôsobom.

službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov, ktoré uvádzajú konkrétne služby a zariadenia, na ktoré sa táto povinnosť vzťahuje, a taktiež sem patrí zákon NR SR č. 219/2014 Z. z. o sociálnej práci a o podmienkach na výkon niektorých odborných činností v oblasti sociálnych vecí a rodiny a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorý supervíziu zmieňuje v §7 vo vzťahu k podmienkam výkonu samostatnej praxe sociálneho pracovníka. Vaska (2014) však v tejto súvislosti konštatuje, že supervízia ako súčasť profesionálneho rozvoja sociálneho pracovníka by nemala byť vykonávaná v zmysle splnenia povinnosti, pretože takáto forma supervízie ide proti filozofii efektívnej supervízie.

- **Dobrovoľná supervízia** – predstavuje formu supervízie, ktorá má dobrovoľný charakter a supervidovaný ju absolvuje na základe vlastného rozhodnutia a to v prípade, ak cíti potrebu reflexie svojej vlastnej praxe (Šoltésová, 2017c).

h) z hľadiska formálnosti³⁴:

- **Formálna supervízia** – má jasné ciele a zameranie supervíznych stretnutí a taktiež metód, ktorými možno vopred dosiahnuť stanovené ciele. Supervízia je realizovaná na základe plánovaných stretnutí individuálneho alebo skupinového charakteru. Štruktúra tejto formy supervízie poskytuje supervidovaným dostatočný časový priestor na prípravu, umožňuje im dostať pravidelnú spätnú väzbu a zhodnotenie ich práce. Supervízne stretnutia vo formálnej supervízii môžu trvať dobu určitú i neurčitú (Havrdová, 1999; O'Donnell, 2015).
- **Neformálna supervízia** – je vykonávaná „mlčiaco“, zatiaľ čo supervidovaní vykonávajú bežné pracovné činnosti. Môže byť poskytnutá v podobe rady, konštruktívnej kritiky, pomoci, prípadne ponuky príkladu alebo demonštrácie. Supervízorom priamo sledovaný výkon pracovnej činnosti supervidovaného sa môže stať témou formálnejšej diskusie a vyvinúť sa v explicitnú supervíznu dohodu, ale spočiatku sa vyskytuje neplánovane (Havrdová, 1999).

³⁴ Formálnu a neformálnu supervíziu rozlišuje aj Wonnacottová (2012) v rámci modelu 4x4x4, ktorý je najviac využiteľný v supervízii organizácie. Payne (2008) vo vzťahu k manažérskej supervízii vymedzuje formálnu a neformálnu supervíziu z hľadiska toho, či je plánovaná alebo nie.

1.2.2 Využitelnosť vybraných prístupov³⁵ v supervízii organizácie

Napriek skutočnosti, že v supervíznej praxi je využitelných viacero prístupov, v kontexte špecifickej formy supervízie, ktorou je supervízia organizácie, sú možnosti ich využitelnosti obmedzené. Je to aj z toho dôvodu, že supervízia organizácie je odlišná od klasických supervíznych foriem, ale aj preto, že prístupy ako také sú v supervízii v súčasnosti stále veľkou neznámosťou, čomu nasvedčuje aj minimálny počet teoretických štúdií³⁶ a žiadne výskumné štúdie týkajúce sa tejto problematiky. Dôvodom nevyužitého potenciálu prístupov v supervízii je predovšetkým nedostatok vedecky podložených poznatkov, ktoré by v praxi overili využitelnosť, možnosti a prínosy jednotlivých prístupov v rámci supervízneho procesu. V zahraničných podmienkach sú prístupy skúmané hlavne v oblasti psychológie a psychoterapie³⁷, pretože sú bežnou súčasťou psychoterapeutickej praxe. V oblasti sociálnej práce sa prístupy v supervízii skúmali len vo všeobecnosti. V tejto súvislosti bola realizovaná len jedna relevantná výskumná štúdia³⁸, ktorá sa nezaoberala skúmaním prístupov v supervízii komplexne, ale prístupy tvorili len jednu zo skúmaných oblastí, aby dotvárali celkový obraz o supervíznej práci. V súvislosti so všetkými uvedenými faktmi je však nielen dôležité, ale aj potrebné zaoberať sa problematikou prístupov v supervízii v kontexte jej rôznych foriem. V zmysle zamerania predmetnej monografie

³⁵ Viac k prístupom využitelným v supervízii pozri Vrchová a Vaska (2020).

³⁶ Na území SR prístupy v supervízii rozpracovali napr. Vaska (2014); Gabura (2018) a okrajovo sa im vo svojej publikácii venujú autori Schavel, Hunyadiová a Kuzyšin (2013). Konkrétne prístupu v supervízii – prístupu zameranému na človeka sa venujú Brnula a Kuchárová (2019); v podmienkach ČR sa prístupom v supervízii venuje Bártlová (2007); psychodynamickým prístupom v supervízii sa zaoberá Hajný (2008 in: Havrdová, Hajný et al., 2008); prístup zameraný na človeka rozpracováva na praktickom príklade Vosečková (2004); v kontexte supervízie organizácie systémové poňatie organizácie analyzuje Havrdová et al. (2011a) a gestalt perspektívou v supervízii sa zaoberá Polák (2004).

³⁷ V tejto oblasti sú zaujímavé výskumné zistenia autorov: Kattan (2013), ktorý sa zaoberal skúsenosťami s kognitívno-behaviorálnou supervíziou; Silva a Sousa (2018), ktorí skúmali skúsenosti s existenciálnou perspektívou v supervízii, a taktiež Hathaway (2012), ktorá svoj výskum zamerala na skúsenosti supervízorov a supervidovaných s využitím konštruktivistického prístupu v supervízii v komunitných centrách duševného zdravia v New Yorku.

³⁸ Ide o výskumnú štúdiu autorov O'Donoghuea, Munforda a Trlina (2005), ktorí v rámci svojho prieskumu jednu položku v dotazníku zamerali na používanie prístupov a modelov v supervízii. Výsledky ukázali, že respondenti sú pri využívaní prvkov jednotlivých prístupov eklektickí. Medzi najviac uplatňované prístupy patrili prístup orientovaný na úlohy. Až 92,1 % respondentov uviedlo, že ho používajú do istej miery.

sa nasledujúci text bude zaoberať prístupmi, ktoré možno aplikovať v špecifickej forme supervízie, ktorou je supervízia organizácie.

Vychádzajúc z cieľa a zamerania **supervízie organizácie** je najviac využiteľným prístupom – **systemický prístup**, ktorý vychádza zo základných myšlienok systemickej terapie a rovnako predstavuje jednu z teórií, ktoré sa využívajú v praxi sociálnej práce. V supervízii i sociálnej práci sú zvyčajne aplikované len prvky tohto prístupu, pretože ak chce supervízor či sociálny pracovník využívať systemický prístup komplexne, je nevyhnutné, aby absolvoval výcvik v systemickom prístupe. Východiskovou myšlienkovou orientáciou je **konštrukcionizmus**³⁹ ako základ teórie poznania v systemickom spôsobe myslenia (Schlippe & Schweitzer, 2006). Základnými piliermi systemického myslenia sú dve perspektívy. Explicitne sa opiera o poznatky systémovej teórie a implicitne o procesy, ktorých výsledkom je systém ako organizovaná komplexnosť (Ludewig, 2011). Kľúčovým pojmom tohto prístupu je pojem „**systém**“. Podľa Ludewiga (2011, s. 31-32) „pojem „systém“ pochádza zo starej gréčtiny a znamená „útvár“, „výtvor“ (systema), príp. „zostava“ (syn = „dohromady“ a hystanai = „stavať“). [...] najlepšie vyjadruje význam slova „systém“ nemecké slovo „gebilde“, ktoré označuje komplexnú jednotku, ktorá je „utvorená“ zo súčastí, ktorých opis sa obmedzuje na súčet ich vlastností ako celku a musí vyjadrovať opis prvkov a ich prepojenia. V tomto zmysle možno systém definovať ako útvar vymedzený od jeho okolitého prostredia, ktorý sa skladá z prvkov a ich vzťahov.“ To znamená, že v tomto kontexte je aj človek ako člen určitého spoločenského usporiadania vnímaný ako súčasť určitých vzťahových väzieb. Odborníci využívajúci systemický prístup vnímajú systém, jeho vzťahové väzby a problémy ako jeden celok (Mózešová, 2015), preto sa kladie dôraz na významnú úlohu vzťahov jednotlivých prvkov, ich vývoja i vývoja systému ako jednotného celku (Veltrubská, 2008). V dôsledku toho, že systemická terapia ako východiskový rámec systemického prístupu je charakterizovaná ako komunikačný proces, hlavným predpokladom je vytvorenie efektívneho terapeutického systému, v prípade supervízie vytvorenie supervízneho

³⁹ V tomto kontexte je však potrebné rozlišovať medzi konštrukcionizmom a konštruktivizmom. Luckmann (1990, s. 204) uvádza, že: „podobne ako konštruktivizmus i konštrukcionizmus vychádza zo zásadnej nepostihnuteľnosti ‚objektívnej reality‘. [...] V konštruktivizme je východiskom pozorovania jedinec, jeho mozog a jeho utváranie sveta. Naproti tomu sociálny konštrukcionizmus vychádza explicitne zo vzťahovosti, zo vzájomnej koordinácie osôb. [...] Ľudská skutočnosť sa ‚spoločensky konštruuje‘ komunikačnými procesmi v danom špecifickom historickom kontexte.“

systému. Základnou metódou práce je **dialóg**, ktorý prebieha medzi dvoma expertmi. Na jednej strane je to supervízor, ktorý je expertom na realizáciu supervízneho dialógu, a na strane druhej je to supervidovaný, ktorý je expertom na riešenie svojich pracovných problémov. Supervízia je procesom vedúcim k svojpomoci. Supervízor sprevádza supervidovaného rôznymi úrovňami systémov, a to: od problémového systému cez systém supervízny až po bezproblémový alternatívny systém. Intervencie supervízora predstavujú v supervíznom procese nástroj podpory, ktorý podnecuje aktivizáciu vlastných zdrojov supervidovaného (upravené podľa Mózešová, 2015). Systemický prístup je využiteľný v supervízii organizácie nielen vďaka teoretickým východiskám, ale aj vďaka tomu, že systémová teória ako taká mala vplyv na formovanie vnímania organizácie. Pohľad na organizáciu ako systém pochádza z obdobia 50. rokov 20. storočia (Havrdová, 2011c) a bol inšpirovaný K. L. Bertalanffym a jeho „všeobecnou teóriou systémov“, ktorú prezentoval v 40. rokoch 20. storočia (Mózešová, 2015). Zo systémového myslenia vychádza chápanie organizácie ako „živého organizmu“, ktorý je v záujme svojho vlastného fungovania zložený zo vzájomne prepojených častí, a v prípade porušenia niektorého z orgánov (napr. tímu alebo oddelenia) dochádza k narušeniu fungovania organizácie ako celku. Najvplyvnejším myšlienkovým smerom rešpektujúcim základné tézy vnímania organizácie ako „živého organizmu“ bolo **hnutie organizačného rozvoja**, ktoré neskôr prijalo aj iné prístupy k chápaniu organizácie. Toto hnutie vychádzalo z chápania človeka ako bytosti, ktorej cieľom je sebauskutočnenie, v zmysle ktorého sa u neho prirodzene prejavuje snaha o spoluprácu a záujem o zodpovednosť. Organizácia ako systém smeruje k rovnováhe, zameriava sa na aktivizáciu svojich vlastných zdrojov a k dosiahnutiu opätovnej rovnováhy, ktorá je nevyhnutná v prípade riešenia problémov, s ktorými sa organizácia počas svojho životného cyklu stretáva. Zmeny v organizácii sa považujú za spoločný proces sociálneho rozvoja, ktorého by sa mali zúčastňovať všetci členovia organizácie, ktorých sa konkrétny problém nejakým spôsobom dotýka (Havrdová, 2011c). Hnutie organizačného rozvoja teda rešpektuje systémové myslenie, ktoré vo všeobecnosti spočíva „v komplexnom chápaní javov a v postihnutí všetkých vnútorných a vonkajších súvislostí daného problému. Vylučuje teda riešenie problému na základe parciálnej optimalizácie jeho jednotlivých častí“ (Truneček, 2005, s. 32). V kontexte supervízie organizácie stojí supervízor v pozícii aktéra aktívne sa podieľajúceho na riešení problémov a ťažkostí organizácie, pracuje s jednotlivými zamestnancami danej organizácie a aplikovaním kľúčových

myšlienok systemického prístupu môže významným spôsobom prispieť k riešeniu problémov organizácie, pretože okrem iného môže poskytnúť iné perspektívy vnímania problémov organizácie, taktiež nové skúsenosti, vedomosti či príklady dobrej praxe. Veltrubská (2008, s. 147) v súvislosti s aplikáciou systémových myšlienok v supervízii uvádza, že „ťažkosti klientov, fluktuáciu pracovníkov, konflikty na pracovisku i s klientmi, nedostatočnú kooperáciu organizačných štruktúr i mnohé manažérske gordické uzly možno riešiť najlepšie pochopením celého kontextu a odstránením príčiny, ktorá blokuje prirodzený vývoj systému. [...] Pre všetky oblasti supervízie je dnes systémové myslenie nevyhnutnosťou. V pochopení kontextu a vzťahu jednotlivých prvkov systému tkvie riešenie rady problémov tímov, organizácie, ale i jednotlivých prípadov“. V supervízii ako takej, ale i v supervízii organizácie možno využiť aj rôzne techniky⁴⁰, ktoré boli pôvodne vytvorené v systemickej terapii a zodpovedajú jej špecifickým cieľom. Supervízor, ktorý sa rozhodne pre aplikáciu systemického prístupu alebo prvkov tohto prístupu v supervíznom procese, však môže využívať aj techniky pochádzajúce z iných škôl a smerov, ak zodpovedajú riešenému problému či cieľu supervízie, prípadne sa im môžu prispôbiť (upravené podľa Ludewig, 2011).

1.3 Modely supervízie organizácie

Vo všeobecnosti môžeme v supervízii v sociálnej práci identifikovať niekoľko modelov. Vaska (2014) vymedzuje nasledujúce supervízne modely:

- cyklický model⁴¹;
- procesný (sedmooký) model⁴²;
- model 4x4x4⁴³;
- kooperatívny model⁴⁴;

⁴⁰ Ide o tieto techniky: zisťovacie otázky; cirkulárne otázky; konštruktívne otázky; komparačné otázky; reflektovanie (vrátane metód reflektujúceho tímu v rôznych podobách); komentáre; odporúčania; externalizácia; dekonštrukcia a metafory (Ludewig, 2011). Podrobnejšie k technikám pozri napr. Schlippe a Schweitzer (2006); Zatloukal (2007); Ludewig (2011).

⁴¹ Viac o cyklickom modeli napríklad v Page a Wosket (1994); Vaska (2014); Mydlíková (2017).

⁴² Viac o procesnom (sedmookom) modeli v Hawkins a Shohet (2016).

⁴³ Viac o modeli 4x4x4 pozri Wonnacott (2012).

⁴⁴ Viac o kooperatívnom modeli v Orlanová a Edwardsová (2004).

- vývojový model⁴⁵;
- bálintovské skupiny⁴⁶ a iné.

Každý z vyššie uvedených modelov má svoje špecifiká a využitie, ktoré je podmienené formami supervízie. Vychádzajúc zo zamerania našej monografie sa v nasledujúcom texte budeme zaoberať modelmi, ktoré sú využiteľné práve v supervízii organizácie. Existujúce modely doplníme o modely, ktoré vznikli na základe nami realizovaného výskumu⁴⁷.

Z existujúcich modelov, ktoré nachádzame v súčasnej literatúre, najviac zodpovedá supervízii organizácie **model 4x4x4**. Je to aj z toho dôvodu, že doposiaľ nebol nikde vo svete vytvorený model, ktorý by zodpovedal potrebám a zameraniu špecifickej formy supervízie, ktorou je supervízia organizácie. S ohľadom na túto skutočnosť sme realizovali výskum, ktorý bol zameraný práve na doplnenie tohto chýbajúceho konštruktu jednoznačne obohacujúci a rozširujúci vedeckú, ale aj praktickú platformu supervízie v sociálnej práci (Vaska, Brozmanová Gregorová & Vrťová, 2020).

Model 4x4x4 – vychádza z Morrinossovho modelu z roku 2005 pôvodne vytvoreného za účelom pomocného nástroja, ktorý by mal pomôcť zviditeľniť reflexívnu supervíziu a pevne ukotviť supervíziu do kontextu, v ktorom je realizovaná. Podľa autorky Wonnacottovej (2012) tento model predstavuje rámec efektívnej supervízie. Model sa snaží spojiť:

- štyri záujmové strany v supervízii: užívateľov služieb, zamestnancov, organizácie a partnerské organizácie;
- štyri funkcie supervízie: riadiacu (manažérsku), rozvojovú, podpornú a mediačnú;
- štyri zložky supervízneho cyklu: skúsenosť, reflexiu, analýzu a akciu.

Wonnacottová (2012) konštatuje, že tento model diferencuje vzájomnú závislosť každého jedného elementu. Pre model 4x4x4 je charakteristický dynamický štýl supervízie a v centre pozornosti supervízneho procesu sú

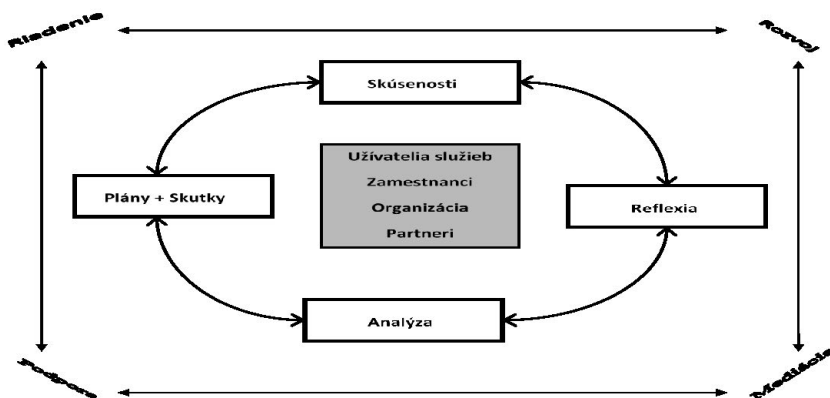
⁴⁵ Viac o vývojom modeli v Page a Wosket (1994).

⁴⁶ Viac o bálintovských skupinách napr. v Pačesová (2004); Kopřiva (2006); Vaska (2014); Schavel (2017a).

⁴⁷ Pozri bližšie Vaska, Brozmanová Gregorová a Vrťová (2020).

vzťahy, ktoré sú aplikované prostredníctvom reflexívneho supervízneho cyklu nasmerovaného k naplneniu štyroch funkcií supervízie a presadzovaniu pozitívnych vzťahov s kľúčovými záujmovými stranami. Vzájomné spojenosti všetkých záujmových strán, funkcií a prvkov supervízneho procesu zobrazuje Schéma 1.

Schéma 1: Model 4x4x4



Zdroj: Wonnacott (2012)

Štyri záujmové strany tvoria dôležitú súčasť supervízneho procesu z toho dôvodu, že sa objavuje potreba opísania a pochopenia vplyvu supervízie na výsledky a výstupy. To znamená, že záujmové strany venujú pozornosť tomu, či supervízia prináša pozitívne zmeny (Wonnacott, 2012). Za účelom efektívneho fungovania konceptu štyroch záujmových strán je potrebné uvedomiť si to, že existujú v spleti vzájomných vzťahov, spolupráce a/alebo súťaže o vplyv, záujem, priestor a čas v supervízii. Je však dôležité predpokladať, že supervízny proces na jednej strane môže ovplyvňovať aj iné subjekty, a na strane druhej môže sám supervízny proces podliehať vplyvu iných subjektov (Sturt & Rothwell, 2019).

Štyri funkcie supervízie sú vyjadrením toho, že supervízia môže byť zameraná na otázky riadenia (riadiaca funkcia), spoločnej zodpovednosti jednotlivca a organizácie (mediačná funkcia), rozvoja praxe a odborníkov (vzdelávacia funkcia) a podpory blaha supervidovaných (podporná funkcia). Základné východisko štyroch funkcií supervízie predstavuje vopred

dohodnuté zameranie supervízie. Spojenie všetkých funkcií v supervíznom procese umožňuje supervízorovi skúmať napr. nesúlad medzi osobnou, profesionálnou a organizačnou predstavou identity jednotlivca, dodržiavanie štandardov kvality poskytovaných služieb atď. Diferencovanie funkcií supervízie v supervíznom procese nepriaznivo vplyva na supervíziu a to v tom zmysle, že môže napr. viesť k rozdeleniu medzi rôzne vzťahy, pričom sa tieto rozdelenia prejavajú aj v celom organizačnom systéme. „Hybná sila“ tohto modelu spočíva v tom, že svoju pozornosť zameriava na zapojenie organizácie do supervízneho procesu prostredníctvom mediačnej funkcie. Základnými piliermi „hybnej sily“ modelu 4x4x4 sú nasledujúce faktory:

- supervízna činnosť určujúca štandardy a očakávania organizácie;
- dohoda medzi supervízorom a supervidovaným o dianie v supervíznom „priestore“, o tom, čo je potrebné zaznamenať o jednotlivých postupoch, a v neposlednom rade o tom, akými spôsobmi budú tieto postupy spätne kontrolované (Sturt & Rothwell, 2019).

Model 4x4x4 je ako jednotný celok udržiavaný za pomoci **supervízneho cyklu**, a to hlavne z toho dôvodu, že supervízny cyklus môže mať pozorovateľný pozitívny efekt na záujmové strany supervízie, pretože supervízorovi dáva možnosť naplniť kľúčové funkcie supervízie. Z tejto perspektívy je teda jadrom supervízie, ktoré je zamerané na detaily praxe a jej prepojenia so širším systémom, rovnako je pozornosť supervízie upriamená na rozvoj chápania podpory supervidovaného a jeho rozvojovým potrebám (Wonnacott, 2012). Supervízny cyklus poskytuje priestor na odhalenie širokej škály vedomostí a zručností využívaných supervízorom i supervidovanými v procesoch premýšľania a zdôvodňovania (Munro, 2011). V supervíznom cykle možno identifikovať tieto faktory: hodnoty, formálne vedomosti, múdrosť z praxe, emocionálna múdrosť, zručnosť uvažovať a odôvodňovať. Tieto všetky faktory sú následne supervízorom a supervidovaným integrované v rámci supervízneho cyklu (Wonnacott, 2012).

Okrem vyššie uvedených skutočností týkajúcich sa modelu 4x4x4 Sturt a Rothwell (2019) konštatujú, že tento model možno nazvať aj ako bezpečný priestor vytvorený na komunikáciu o zložitej praxi, systém, ktorý je tu k dispozícii a do ktorého sa môžeme spätne vrátiť v prípade, ak nastane chaos či „hrozba úzkosti“. Podľa nášho presvedčenia fakt, že tento model obsahuje všetky zložky efektívnej supervízie vo význame jej celkového zhodnotenia, zachytenia podstaty a predovšetkým procesov a súvislostí ovplyvňujúcich jej samotný priebeh môže organizácii umožniť želanú

zmenu a úspešné plnenie stanovených podmienok, kritérií (stanovených predovšetkým platnými legislatívnymi usmerneniami), ktoré sú predpokladom poskytovania kvalitných služieb klientom.

Je evidentné, že modely, ktoré sú aplikovateľné v individuálnej či skupinovej forme supervízie, vo väčšine prípadov nie je možné v dôsledku špecifického zamerania využiť v supervízii organizácie. Z tohto dôvodu bolo nevyhnutné, aby boli vytvorené modely, ktoré priamo zodpovedajú potrebám a zameraniu supervízie organizácie. Práve pre absenciu modelov určených priamo pre supervíziu organizácie sme sa vo svojom výskume (Vaska, Brozmanová Gregorová & Vrťová, 2020) zamerali na vytvorenie modelov supervízie organizácie a to na základe analýzy individuálnych skúseností a poznatkov odborníkov z praxe. Analýzou dát, ktoré boli získané prostredníctvom pološtruktúrovaných rozhovorov so supervízormi a supervízorkami, sme dospeli k vymedzeniu týchto štyroch modelov⁴⁸ supervízie organizácie:

- **supervízia organizácie orientovaná na zhodnotenie kvality služieb;**
- **supervízia organizácie ako sprevádzanie v procese zmeny;**
- **supervízia organizácie zameraná na identifikovaný problém v organizácii;**
- **supervízia organizácie ako pomáhajúca metóda v rozvoji organizácie.**

Každý z uvedených modelov má niekoľko prvkov, ktorými sa odlišuje od ostatných. Týmito prvkami sú:

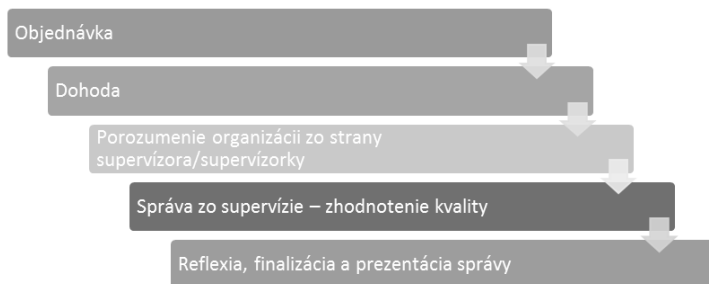
- **cieľ:** vyjadruje skutočnosť, k čomu má supervízia za pomoci modelu dospieť;
- **rola supervízora:** je vymedzením základnej charakteristiky pozície supervízora v supervíznom procese v rámci konkrétneho modelu;
- **zameranie:** je vyjadrením situácie, problému či témy, na ktoré supervízor v supervíznom procese zameriava svoju pozornosť a ktoré spolu so supervidovanými rieši;
- **proces:** upresňuje jednotlivé fázy realizácie supervízie a ich obsah;
- **metódy:** predstavujú postupy, ktoré môžu supervízori v kontexte modelu využívať na dosiahnutie stanovených cieľov supervízie;

⁴⁸ Kreované modely sú detailnejšie spracované v monografii „Modely supervízie organizácie – výskumné reflexie“ (Vaska, Brozmanová Gregorová & Vrťová, 2020).

- **prínosy:** identifikujú pozitívne efekty, ktoré môže prinášať absolvovaná supervízia pre organizáciu a jej zamestnancov.

Supervízia organizácie orientovaná na zhodnotenie kvality služieb – je modelom supervízie organizácie, ktorý je overený praxou samotných supervízorov. Cieľom tohto modelu je nezávislé zhodnotenie kvality poskytovaných služieb organizácie a komplexné posúdenie fungovania organizácie ako celku. Dôležitým charakteristickým znakom tohto modelu je jeho orientácia na klienta, pretože je úzko prepojený so štandardmi kvality sociálnych služieb a v súčasnom období s procesom deinštitucionalizácie. Supervízor v rámci tohto modelu zastáva rolu evaluátora, ktorý sa považuje za odborníka na kvalitu a očakáva sa od neho poskytnutie nezávislého pohľadu na organizáciu ako celok a jej fungovanie. Supervízor využívajúci model supervízie organizácie orientovanej na zhodnotenie kvality služieb sa zameriava na viacero aspektov fungovania organizácie a poskytovania služieb. Vo všeobecnosti supervízor svoju pozornosť zameriava na organizáciu ako celok, teda na komplexné fungovanie celej organizácie. V centre pozornosti supervízora taktiež stojí organizačná štruktúra organizácie a preskúmanie jej funkčnosti, administratívne a manažérske riadenie a nastavenie procesov v organizácii. Za účelom zhodnotenia kvality sociálnych služieb sa supervízor rovnako zaoberá zhodnotením podmienok poskytovaných služieb podľa aktuálne platnej legislatívy, pričom primárne sú to tie procesy, ktoré sa dotýkajú samotných klientov organizácie. V predmetnom modeli supervízora zaujímajú aj zamestnanci organizácie, ich fungovanie v organizácii a vzájomné vzťahy zamestnancov i vzťahy zamestnancov a klientov. Supervízor zároveň odhaľuje problematické a nefungujúce aspekty, ale aj silné stránky fungovania organizácie. Proces supervízie organizácie (pozri Schéma 2) rámcovaný týmto modelom je výrazné štruktúrovaný, lineárny a môžeme ho prirovnať aj k auditu či monitoringu.

Schéma 2: Proces supervízie organizácie v rámci modelu *Supervízia organizácie orientovaná na zhodnotenie kvality služieb*



Zdroj: Vaska, Brozmanová Gregorová & Vrťová, 2020.

Prvou fázou supervízie organizácie je objednávka prichádzajúca od zriaďovateľa alebo vedenia organizácie. Po objednávke nasleduje fáza, v kontexte ktorej prebieha vyjednávanie o supervízii medzi supervízorom a objednávatelom supervízie. Túto fázu uzatvára spracovanie dohody. Ďalej supervízia pokračuje fázou porozumenia organizácii zo strany supervízora, ku ktorej naplneniu supervízor smeruje tým, že trávi potrebný čas v prostredí organizácie. Na základe získania a spracovania dôležitých poznatkov o organizácii prostredníctvom monitoringu supervízor zhodnotí celkové fungovanie organizácie a vypracuje pre organizáciu správu, ktorej súčasťou je aj pohľad supervízora na organizáciu, kvalitu poskytovaných služieb a odporúčania pre zmeny či rozvoj. Správa je pre organizáciu dôležitým východiskovým materiálom, ktorý môže využiť v procese implementácie zmien. Poslednou fázou je reflexia správy s kľúčovými osobami organizácie, ktorá vytvára priestor na vzájomné vyjasňovanie záverov a odporúčaní, ale aj predstáv o zmenách na strane organizácie. Priestor k vyjadreniu je poskytnutý aj samotným zamestnancom organizácie. Výstupy z jednotlivých stretnutí zameraných na reflexiu správy sa skompletizujú a na základe rozhodnutia kľúčových osôb organizácie môžu byť doplnené do správy a až potom sa vytvorí finálna verzia správy, ktorá je následne prezentovaná všetkým zamestnancom organizácie. Po uskutočnenom audite prebieha kontakt so supervízorom a organizáciou skôr v neformálnej podobe a nie je súčasťou kontraktu. Dohodnuté zmeny v organizácii sú uskutočňované bez sprevádzania supervízora. V niektorých prípadoch sa môžu organizácie opätovne zúčastniť na supervízii. Metódy tohto modelu sú primárne zamerané na zhodnotenie rozličných aspektov fungovania organizácie a služieb

poskytovaných klientom. V zmysle splnenia tohto cieľa supervízori využívajú na získanie potrebných informácií rôzne typy diagnostických nástrojov ako napr. dotazníky, pozorovanie, štruktúrované rozhovory či štúdium dokumentácie organizácie a pod. Do procesu supervízie, ktorý rešpektuje predstavený model, sú zahrnuté aj individuálne a skupinové supervízne stretnutia so zamestnancami organizácie, ktorých súčasťou je na jednej strane pomenovanie problematických miest vo fungovaní organizácie zo strany rôznych skupín zamestnancov a na strane druhej riešenie tém, ktoré súvisia s kvalitou poskytovaných služieb a na ktoré supervízor v tomto kontexte považuje za dôležité upozorniť počas fázy mapovania stavu organizácie. Tento model je samotnými supervízormi označovaný aj ako pomáhajúca metóda v rozvoji organizácie či zrkadlo, ktoré im dáva možnosť pozrieť sa na organizáciu a jej fungovanie z rôznych perspektív a vďaka tomu odhaliť súvislosti, ktoré nemusia byť zamestnancami organizácie v procese ich každodennej práce vnímané. Veľmi prínosným je jednoznačne poskytnutie nezávislého pohľadu na fungovanie organizácie a to primárne vo vzťahu k zriaďovateľovi organizácie. V kontexte supervízie sú odhalené nedostatky a problémy v poskytovaní služieb či fungovaní organizácie, na ktoré supervízor reaguje a organizácii môže ukázať, ako má s týmito problematickými skutočnosťami pracovať. Vo vzťahu k zamestnancom sa tento model snaží eliminovať obavy a podporovať sebaistotu jednotlivých pracovníkov organizácie.

Supervízia organizácie ako sprevádzanie v procese zmeny – ako jeden z modelov supervízie organizácie je zacielený na transformáciu organizácie a to prostredníctvom podpory organizácie a spoločnou prácou na zmene. Tento model je využiteľný v prípade, že organizácia cíti potrebu transformácie alebo určitej zmeny, prípadne táto transformácia alebo zmena už reálne prebieha v organizácii. Zmena sa môže týkať rôznych oblastí smerovania a fungovania organizácie, pričom je dôležité, že každá zmena by nemala prebehnúť len na individuálnej či skupinovej úrovni, ale mala by zasahovať organizáciu ako celok. Transformácia sa zvyčajne týka:

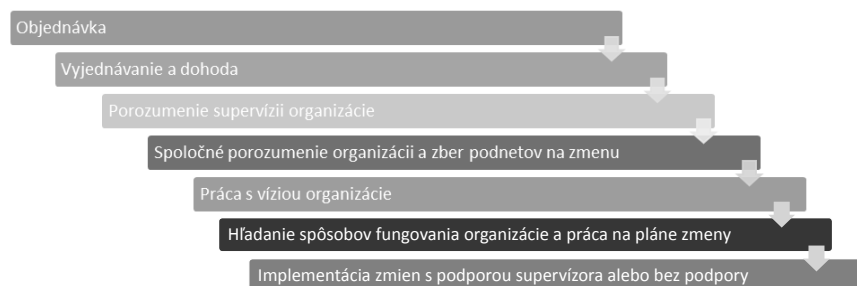
- hodnotovej zmeny;
- zavádzania novej služby;
- ujasnenia pozícií;
- chýbajúcej motivácie zamestnancov;
- potreby „naštartovania“;

- komunikačných kanálov;
- kompetencií;
- organizačnej schémy;
- zmeny prístupu;
- firemnej kultúry.

Charakteristickou črtou tohto modelu je to, že supervízor pracuje s organizáciou ako celkom, ktorý chce rásť a rozvíjať sa a stojí v pozícii sprievodcu v procese zmeny, ktorý pomáha organizácii identifikovať a následne prijať potrebné zmeny. V procese zmeny (zmien) supervízor poskytuje organizácii sprostredkovaný pohľad zvonka a je v tomto procese pre organizáciu oporou. Jadrom zamerania pozornosti supervízora je teda organizácia ako celok, z čoho vyplýva zameranie samotnej supervízie, ktorá sa orientuje na transformačné zmeny, ktoré sa majú supervíziou dosiahnuť. Supervízor sa najskôr zameriava na prácu so zdrojmi organizácie, ktorými sú samotní zamestnanci organizácie pracujúci na rôznych úrovniach, t. j. manažéri, ale aj bežní zamestnanci. K odhaleniu, identifikovaniu, ale aj k posilneniu týchto zdrojov dochádza práve v procese supervízie organizácie. Supervízor pomáha jednotlivým zdrojom organizácie, aby boli schopní zmenu uchopiť či lepšie s ňou pracovať. Tento proces môžeme nazvať aj procesom kultivácie cez zdroje organizácie. Do práce so zdrojmi organizácie supervízor zahŕňa aj prácu s externými zdrojmi, s ktorými organizácia disponuje. V modeli supervízie organizácie ako sprevádzania v procese zmeny je aj práca so zmenou, a preto supervízor pracuje s ľuďmi v organizácii, aby si boli zmeny vedomí, prijali ju a boli jej súčasťou. Supervízor rovnako vo vymedzenom modeli pracuje aj s víziou organizácie, ktorá môže byť realizovaná rôznymi spôsobmi. K redefinícii, prípadne revízii vízie organizácie môže dochádzať práve v procese supervízie. Samozrejme, práca s víziou môže pre organizáciu taktiež znamenať návrat k pôvodnej vízii organizácie a jej pochopeniu zo strany zamestnancov. Supervízor sa v procese supervízie sústreďuje aj na vzájomné vzťahy medzi jednotlivými zamestnancami, zamestnancami a vedením, ale aj medzi zamestnancami a klientmi, a rovnako sa zaoberá komunikačnými kanálmi v organizácii. Zároveň identifikuje problémové oblasti z rôznych perspektív. V dôsledku skutočnosti, že v procese zmeny organizácie je často nutné vyjasnenie kompetencií a náplní práce zamestnancov organizácie, sa supervízor taktiež zameriava na kompetencie pracovníkov v organizácii. Oblasť kompetencií zamestnancov je úzko prepojená aj s očakávaniami zamestnancov pracujúcich na rôznych úrovniach

a úsekoch organizácie. Proces supervízie organizácie, ktorý zachytáva Schéma 3, by sme mohli v určitých prípadoch prirovnávať k strategickému plánovaniu v organizácii za účasti facilitátora. Úloha supervízora nespočíva len vo vypracovaní plánu, ale aj v sprevádzaní v procese zmeny. Proces supervízie organizácie rešpektujúci predmetný model je v podstate hľadaním odpovede na nasledujúce otázky: Kde sme? Kam sa chceme dostať? Ako sa tam dostaneme? Odpovede na uvedené otázky hľadá supervízor spoločne so zamestnancami organizácie. Hľadanie a nachádzanie odpovedí na stanovené otázky pritom možno považovať za začiatok procesu transformácie organizácie, ktorého účastníkmi sú všetci zamestnanci organizácie pôsobiaci na jej rôznych úrovniach.

Schéma 3: Proces supervízie organizácie v rámci modelu *Supervízia ako sprevádzanie v procese zmeny*



Zdroj: Vaska, Brozmanová Gregorová & Vrťová, 2020.

Prvou fázou, ktorá je začiatkom supervízneho procesu, je objednávka. Po počiatočnej fáze objednávky nasleduje dohoda supervízora s organizáciou a vyjednávanie, v rámci ktorého dochádza k vyjasneniu pozície supervízora v procese zmeny v organizácii. Do prípravnej fázy supervízie okrem uvedených prvých dvoch krokov zaraďujeme aj fázu porozumenia supervízií organizácie, ktorej cieľom je zabezpečiť, aby účastníci supervízie porozumeli tomu, aký bude mať supervízia priebeh, aký bude jej zmysel a aké princípy spolupráce budú rešpektované. Táto fáza je dôležitou súčasťou supervízneho procesu, pretože porozumenie supervízií organizácie je predpokladom efektívnej práce počas samotnej supervízie organizácie. Ďalšou fázou je spoločné porozumenie fungovaniu organizácie a zber podnetov na zmenu. Termín „spoločné“ v tomto význame znamená, že porozumieť

fungovaniu organizácie nemá len supervízor, ale aj jej zamestnanci, pretože odpoveď na otázky: kde sa organizácia nachádza a aké zmeny sú potrebné, je významná primárne pre jej zamestnancov. Tí sú do zodpovedania týchto otázok vťahovaní prostredníctvom využívania rôznych metód, techník a procesov. Toto porozumenie sa môže zameriavať na rôzne aspekty fungovania organizácie ako napr. na vyjasnenie pracovných pozícií v organizácii. Súčasťou fázy spoločného porozumenia je aj identifikovanie problémových oblastí, silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození organizácie. Po ukončení procesov, ktoré uzatvárajú proces spoločného porozumenia fungovaniu organizácie a zberu podnetov na zmenu, nasleduje fáza práce s víziou organizácie, v rámci ktorej dochádza k porozumeniu vízii organizácie, odhaleniu spôsobov jej plnenia, v prípade potreby k jej redefinícii či revízii. Po všetkých uvedených fázach, prostredníctvom ktorých je supervízorovi umožnené získať, sumarizovať a porozumieť zodpovedajúcim informáciám o organizácii a vyjasniť si niektoré dôležité skutočnosti týkajúce sa supervízie, supervízor prechádza k fáze hľadania spôsobov fungovania organizácie a práce na pláne zmeny. Je nevyhnutné, aby rovnako ako do predošlých fáz boli do procesu supervízie zapojené všetky zainteresované osoby, ktoré môžu nejakým spôsobom ovplyvniť proces zmeny. V tomto modeli nie je možné presne určiť, kde sa proces supervízie organizácie končí. Pri každej organizácii je to individuálne. V niektorých prípadoch to môže byť po fáze naplánovania určitých zmien, v iných prípadoch však môže spolupráca so supervízorom pokračovať aj vo fáze implementácie zmien v organizácii, väčšinou formou individuálnych alebo skupinových supervízií. Supervízor spolupracujúci a pomáhajúci organizácii dosiahnuť požadované zmeny môže mať po predchádzajúcich fázach rôznu podobu. Úlohou supervízora je najmä podporiť udržanie zmeny v organizácii, ale aj na úrovni jednotlivcov. V rámci modelu supervízie organizácie ako sprevádzania v procese zmeny má supervízor k dispozícii viaceré metódy a techniky využívané pri strategickom plánovaní organizácie, ale aj metódy a techniky využívané v individuálnej alebo skupinovej supervízii. Medzi tieto metódy a techniky môžeme zaradiť: individuálne a skupinové rozhovory, SWOT analýzu, brainstorming, projektívne metódy a techniky, metódy manažérskeho plánovania, modelovanie a sochanie, štúdium dokumentov o organizácii a pod⁴⁹. V dôsledku toho, že tento model je zacielený na transformáciu organizácie, jej primárnym prínosom alebo výsledkom by mala byť samotná

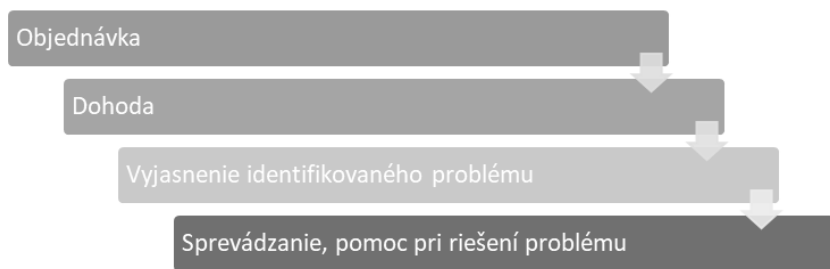
⁴⁹ Pozri viac napr. Vaska, Almáši & Vrtová (2020); Kuzyšin (2020).

zmena organizácie a jej fungovania. Táto zmena môže mať pritom rôzne podoby a môže sa prejavíť na rôznych úrovniach fungovania organizácie, ako na individuálnej, skupinovej, tímovej úrovni, tak aj na úrovni celej organizácie a služieb poskytovaných klientom. Na individuálnej úrovni tento model umožňuje identifikovať jednotlivcom vnútorné zdroje, ktoré môžu napomáhať jednak k udržaniu pracovníka v organizácii, ale môžu mať aj opačný účinok, zamestnanec si uvedomí skutočnosť, že v organizácii pracovať nechce a preto organizáciu opúšťa. Zmena na úrovni jednotlivca nastáva aj zmenou prístupu pracovníka k práci na sebe. Na úrovni organizácie sú jednoznačnými prínosmi: možnosť jasného pomenovania jej funkčných i nefunkčných aspektov a oblastí, získanie nadhľadu, vyjasnenie toho, prečo a pre koho organizácia funguje, zlepšenie pracovnej atmosféry a klímy a taktiež zlepšenie vzťahov na pracovisku. V konečnom dôsledku by mali byť výsledkom supervízie organizácie lepšie služby, pretože ak organizácia dobre funguje, zamestnanci sú v nej spokojní, cítia sa dobre a ovplyvňuje to aj ich prácu s klientmi. Samotná supervízia organizácie má zároveň pozitívny vplyv aj na individuálnu formu supervízie, ktorý sa prejavuje hlavne otvorenejším a dôveryhodnejším prejavom zamestnancov v supervízii.

Supervízia organizácie zameraná na identifikovaný problém v organizácii – je jasne zacielená na vyriešenie alebo zmiernenie identifikovaného problému s cieľom lepšieho fungovania organizácie. Od individuálnej či skupinovej supervízie sa však tento model odlišuje tým, že témou supervízie je organizácia a jej fungovanie. Špecifickou črtou, ktorá odlišuje tento model od modelov predošlých, je skutočnosť, že objednávka supervízie môže byť zadaná nielen zriaďovateľom či vedením organizácie ako to bolo pri predchádzajúcich modeloch, ale objednávka supervízie organizácie môže rovnako prichádzať od zamestnancov organizácie už počas skupinových supervíznych stretnutí, prípadne ju môže podnecovať aj samotný supervízor, ktorý vníma niektorý aspekt fungovania organizácie ako problematický. V rámci tohto modelu je supervízor v role mediátora, pretože svoju pozornosť orientuje na nedostatočnú spoluprácu, prípadne vzťahy a komunikačné kanály medzi pracovníkmi a vedením organizácie. Mediačná rola supervízora spočíva v mediovaní nedorozumení či komunikačných problémov, pričom nemusí ísť len o riešenie problémov medzi zamestnancami a vedením organizácie, ale aj medzi zamestnancami, skupinami zamestnancov, ktorí pôsobia na rôznych pozíciách a taktiež vo vzťahu ku klientom. Supervízia je zameraná na rôzne problematické aspekty fungovania organizácie, ktoré sú takto vnímané vedením organizácie alebo samotnými zamestnancami.

Pozornosť supervízora môže byť zameraná na vzájomné vyjasnenie očakávaní medzi vedením a zamestnancami, prípadne na riešenie nedorozumení medzi týmito zložkami organizácie. V kontexte supervízie môžu byť riešené témy ako napr. pocit nedostatočného ocenenia a ohodnotenia, spolupráca medzi pracovníkmi alebo jednotlivými zložkami, resp. zlyhávania tejto spolupráce alebo nedostatočná spolupráca, ale aj iné témy, ktoré boli v iných modeloch identifikované ako problematické. Proces supervízie má krátkodobejšie trvanie, pretože je viazaný na riešenie konkrétneho identifikovaného problému a supervízia organizácie stanovená supervíznym kontraktom končí vyriešením problému (pozri Schéma 4).

Schéma 4: Proces supervízie organizácie v rámci modelu *Supervízie zameranej na identifikovaný problém v organizácii*



Zdroj: Vaska, Brozmanová Gregorová & Vrťová, 2020.

Rovnako ako pri predchádzajúcich modeloch začiatkom procesu supervízie organizácie sú objednávka a dohoda. Ako uvádzame vyššie v texte, objednávka sa viaže na identifikovaný problém v organizácii. Tento problém však nemusí byť pomenovaný priamo, ale môže byť označený všeobecne ako nespokojnosť v organizácii. Ďalším krokom je uzatvorenie kontraktu, ktorý posúva proces supervízie do nasledujúcich fáz, ktorými sú: vyjasnenie identifikovaného problému a sprevádzanie, pomoc pri riešení problému. Fáza vyjasnenia identifikovaného problému môže zahŕňať aj pohľad na problém z viacerých perspektív alebo hľadanie jeho skutočných príčin, ktoré ho spôsobili. V poslednej fáze, ktorou je sprevádzanie a pomoc pri riešení problému, supervízor sprevádza organizáciu v procese hľadania riešení problému, prípadne prijímania opatrení na jeho elimináciu. V kontexte tohto modelu sa využívajú predovšetkým klasické metódy ako individuálne a skupinové rozhovory, brainstorming, kreatívne a projektívne

metódy a techniky⁵⁰, ktoré sú vo veľkej miere využívané aj v individuálnej a skupinovej supervízii. Prínos supervízie organizácie zameranej na identifikovaný problém v organizácii je vnímaný vo viacerých rovinách. Primárne je to na úrovni celej organizácie, kde dochádza k tzv. „ozdraveniu“ celej organizácie a to v dôsledku toho, že tento model je zameraný na riešenie konkrétnych problémov vo fungovaní organizácie. Ďalšími prínosmi na úrovni celej organizácie sú posuny v komunikácii v organizácii a zlepšenie vzťahov. Prínosy sa dotýkajú aj vedenia organizácie, ktoré sa vďaka takto štruktúrovanej supervízii viac zaujíma o potreby zamestnancov. Na úrovni samotných zamestnancov dochádza k získaniu nadhľadu na svoje fungovanie v organizácii, svoju prácu a vzťahy. Supervízia jednotlivcom vytvára priestor, v ktorom je im umožnené reflektovať svoju prácu, pozíciu v organizácii, vzťahy s klientmi, ale aj rozvíjať sebareflexiu. Supervízia rovnako pomáha jednotlivým zamestnancom vyjasniť svoje rozhodnutie, či zotrvať alebo nezotrvať v organizácii, čo nemusí byť vnímané negatívne, ale, naopak, pozitívne, pretože môže prispievať k fungovaniu a prípadnému rozvoju organizácie.

Supervízia organizácie ako pomáhajúca metóda v rozvoji organizácie – v rámci tohto modelu je cieľom supervízie profesionálny rast a podpora pracovníkov organizácie ako súčasť rastu organizácie. Tento model je špecifický tým, že na supervízii sa nemusí zúčastňovať celá organizácia, t. j. všetky jej zložky. Podstatné je, že supervízia jednotlivcov alebo tímov je vnímaná ako súčasť rastu a rozvoja celej organizácie, a teda samotná supervízia sa považuje v tomto kontexte za supervíziu organizácie. Supervízor v procese supervízie organizácie je v role podporovateľa organizácie v jej raste a z tohto dôvodu sú v supervízii prítomné všetky funkcie supervízie od podpornej, vzdelávacej cez administratívnu, ale aj mediačnú funkciu. V súlade s vymedzeným cieľom supervízie dominuje vzdelávacia funkcia, pretože samotný proces supervízie môže zahŕňať aj rôzne tréningy či vzdelávanie pracovníkov. Zameranie supervízie môže byť rôzne, určuje sa individuálnymi a skupinovými supervíznymi stretnutiami zamestnancov, ale zároveň môže byť určené supervízorom a to v prípade, ak napr. počas individuálnych či skupinových supervízií identifikuje problematickú oblasť fungovania organizácie a pod. Objednávka pre supervíziu tohto zamerania

⁵⁰ Podrobnejšie sa predmetnými metódami a technikami zaoberá kapitola venovaná konceptu kreatívnej supervízie.

prichádza od vedenia organizácie. Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že supervízia je aj v tomto prípade zameraná na organizáciu ako celok, nie na jednotlivých zamestnancov, napriek tomu, že toto zameranie je určované aj zamestnancami. Zameranie na organizáciu ako celok znamená, že supervízor môže pracovať so všetkými zamestnancami, skupinami zamestnancov či rôznymi subtitmami v organizácii, rovnako však môžu byť do supervízie zapojené len určité skupiny zamestnancov, napr. odborní zamestnanci, ktorí sú v priamom kontakte s klientmi. Model supervízie organizácie ako pomáhajúcej metódy v rozvoji organizácie môže zahŕňať veľmi rôznorodé oblasti fungovania organizácie. Do týchto oblastí môžeme zaradiť:

- priamu prácu s klientom (práca s problematickými klientmi a ich zvládanie, nedostatočná komunikácia s klientom, nespokojnosť klientov, proces práce s klientom, služby poskytované klientom a pod.);
- syndróm vyhorenia a s ním súvisiace aspekty⁵¹;
- problematika medziľudských vzťahov (vzťahy medzi zamestnancami a vedením organizácie, vzťahy medzi zamestnancami navzájom, vzťahy medzi zamestnancami a klientmi);
- komunikácia v organizácii, riešenie konfliktov (identifikácia konfliktov a ich efektívne riešenie);
- zosúladenie niektorých aspektov fungovania organizácie so štandardmi poskytovaných služieb či etickými princípmi;
- dohľad nad pracovnými postupmi v organizácii;
- problematika novoprijatých zamestnancov (podpora a rozvoj ich potenciálu, prijatie nových pohľadov, ktoré prinášajú);
- manažérske procesy (riadenie organizácie ako celku, prístup vedenia k zamestnancom, rozdelenie zodpovedností a kompetencií, kontrola kvality a pracovných procesov, práca nadčas a čerpanie hodín);
- zmeny v organizácii a ich zvládanie (prihliadajúc na zmeny pochádzajúce z externého prostredia, ktoré spočívajú napr. v zmene legislatívy).

Pre proces supervízie organizácie znázornený v Schéme 5 je v kontexte tohto modelu typická jeho štruktúrovanosť a cyklickosť. Cyklickosť sa chápe

⁵¹ K problematike syndrómu vyhorenia a starostlivosti o seba pozri publikačné výstupy autorov a autoriek ako napr. Šišňanská & Kočišová (2017); Halachová, Lichner a Lovaš (2018); Lichner a Halachová (2018); Lukáčová a Žiaková (2018); Šišňanská a Tholtová (2018); Tóthová a Žiaková (2018); Balogová, Miller, a Poklembová (2018); Lovašová (2020); Vosečková, Truhlářová & Blažek (2020).

v tom význame, že jednotlivé fázy sa môžu v rôznych cykloch opakovať, ale súčasne cyklickosť indikuje aj to, že sa jednotlivé fázy môžu prelínať, teda neprebiehajú separovane. Z tohto vychádza aj dĺžka spolupráce supervízora a organizácie, ktorá má vo väčšine prípadov dlhodobý charakter. Supervízia môže mať aj niekoľkoročné trvanie a môže mať podobu niekoľkých individuálnych alebo skupinových supervíznych stretnutí, ktoré sa venujú rôznym témam. Jedinečným znakom takto rámcovanej supervízie organizácie je aj eklekticismus.

Schéma 5: Proces supervízie organizácie v rámci modelu *Supervízie ako pomáhajúcej metódy v rozvoji organizácie*



Zdroj: Vaska, Brozmanová Gregorová & Vrťová, 2020.

Proces supervízie sa začína rovnako ako pri predchádzajúcich modeloch objednávkou, ktorá prichádza z úrovne vedenia organizácie napriek tomu, že v niektorých prípadoch môže byť supervízor osobou prinášajúcou témy na supervízne stretnutia. Vo fáze objednávky je dôležité vyjasnenie dôvodu, pre ktorý sa organizácia rozhodla pre supervíziu, t. j., či ide o splnenie si zákonnej povinnosti alebo organizácia záujmom o supervíziu prejavuje reálny záujem zacielený na prácu a svoj rozvoj, prípadne bol v jej prostredí identifikovaný určitý problém. Vyjasnením týchto skutočností proces supervízie prechádza do ďalšej fázy, ktorou je uzatvorenie kontraktu alebo dohoda na supervízii. V tejto fáze primárne dochádza k stanoveniu celkového cieľa supervízie organizácie. V rámci dohody môžu byť dohodnuté

viaceré ciele a to nielen s vedením organizácie, ale aj s jej pracovníkmi. Okrem iného, súčasťou kontraktu je aj dohoda na organizačných a technických záležitostiach supervízie, ako napr. dĺžka a frekvencia supervízie a ďalšie dôležité podmienky. Spoločný kontrakt môže byť reálne spracovaný až po ďalšej fáze, ktorou je spoznanie organizácie, v ktorej kontexte môže supervízor identifikovať aj individuálne potreby jednotlivých zamestnancov. Vo fáze spoznania organizácie sa supervízor oboznamuje s rôznymi aspektmi fungovania organizácie, s organizačnou štruktúrou, kultúrou jej práce, zamestnancami organizácie, jej financovaním a pod. V tejto fáze supervízor pracuje s rôznymi aktérmi, aby mu bolo umožnené spoznať organizáciu z rôznych perspektív a zistiť, ako ju vnímajú samotní zamestnanci. Následne proces supervízie pokračuje fázou budovania vzťahu a dôvery medzi supervízorom a organizáciou. Vzťah v supervízii sa buduje od prvého kontaktu supervízora s organizáciou. Avšak v prípade, ak má supervízor podporovať organizáciu a jej zamestnancov v raste v dlhodobejšom kontrakte a spolupráci, vzťah dôvery je veľmi dôležitý. Ďalšiu fázu supervízie môžu tvoriť individuálne a/alebo skupinové supervízne stretnutia s rôznymi typmi zamestnancov v organizácii. Tieto stretnutia môžu prebiehať v rôznej frekvencii a intenzite a pre účastníkov supervízie môžu predstavovať tzv. otvorenie priestoru pre rozvoj. Supervízor by mal byť v ponuke foriem supervíznych stretnutí flexibilný a v prípade potreby realizovať supervíziu zvlášť pre manažment a zvlášť pre zamestnancov organizácie. Supervízia nielen vo vymedzenom modeli predstavuje proces otvárania rôznych tém ako zo strany zamestnancov, tak aj zo strany supervízora, pričom riešenie týchto tém by malo smerovať k dosiahnutiu celkového cieľa supervízie organizácie. V modeli supervízie organizácie ako pomáhajúcej metódy v rozvoji organizácie možno využiť široké spektrum metód, od klasických metód plánovania až po klasické supervízne metódy. Zaradujeme sem predovšetkým nasledujúce: SWOT analýza, projektívne techniky a analógové/analogické prostriedky, analýza prípadu, bálintovská skupina, brainstorming, rozhovor, štúdium dokumentov a pod⁵². Supervízori pri svojej práci v tomto modeli využívajú aj prvky iných postupov, a to napr. tréningových metód alebo mentoringu. Prínos tohto modelu je evidentný ako v individuálnej úrovni, tak aj na úrovni organizácie ako celku. Prínosy sú pozorovateľné v rovine profesijného rozvoja jednotlivcov, rastu celej organizácie, a teda aj zlepšenia kvality poskytovaných služieb. Prospešným v súvislosti s riešením

⁵² Podrobnejšie sa o predmetnými metódami a technikami zaoberá časť publikácie venovaná konceptu kreatívnej supervízie.

problémov v organizácii pre jednotlivca i vedenie organizácie je to, že supervízia umožňuje získať pohľad z rôznych strán. Na individuálnej úrovni je prínosom zlepšenie osobnostného potenciálu zamestnancov organizácie, taktiež to, že pracovníci dostávajú možnosť ovplyvňovať rôzne procesy v organizácii, pochopiť rôzne skutočnosti v súvislostiach a koniec koncov sa prínosy v tejto rovine môžu prejavíť aj zmenou v oblasti postojov jednotlivých zamestnancov. Zmeny v organizácii ako celku sa môžu preukázať v oblasti prístupu vedenia organizácie k zamestnancom, ale aj celkovým zlepšením vzťahov na pracovisku.

Vyššie v texte boli predstavené modely, ktoré spĺňali nami vymedzenú charakteristiku „modelu supervízie“ a supervízor ich môže pri svojej práci využívať v závislosti od cieľa, zamerania či problému, ktoré sú stanovené na základe dohody s konkrétnou organizáciou. Jednotlivé modely reagujú na reálne témy, problémy či potreby, ktoré sa vo fungovaní organizácie môžu objaviť. Okrem uvedených modelov sa však vo výskume narazilo aj na vnímanie supervízie organizácie, ktoré síce nespĺňalo požiadavky, ktoré sú kladené na samotný model v supervízii. Išlo o vnímanie **supervízie organizácie ako vstupu pre spracovanie plánu supervízie v organizácii**. Cieľ takto realizovanej supervízie organizácie je definovaný spracovaním plánu supervízie v organizácii. Tak ako v procese supervízie v predstavených modeloch, aj pri tomto vnímaní supervízie organizácie je dôležitým krokom porozumenie fungovaniu organizácie prostredníctvom individuálnych a skupinových supervíznych stretnutí, štúdia dokumentov o organizácii či rozhovory rôzneho charakteru. Na základe informácií získaných v tomto procese, za pomoci rôznych metód je vypracovaný plán supervízie organizácie, ktorý presne určuje, či sa supervízia má realizovať, ako často, kto sa má na supervízii zúčastňovať a pod.

V súvislosti so samotnou supervíziou organizácie je dôležité si uvedomiť, že supervízia organizácie ako špecifická forma v systéme supervízie je podmienená určitými predpokladmi a limitmi. Pričom predpoklady supervízie organizácie vnímame ako faktory, ktoré umožňujú zabezpečiť efektívny a kvalitný výkon supervízie organizácie a taktiež dosiahnutie stanovených cieľov, ktoré majú byť dosiahnuté. Naopak, limity sú faktormi, ktoré znižujú efektivitu, kvalitu supervízie a sú prekážkou pri jej realizácii a dosahovaní jej cieľov. Predpoklady a limity⁵³ supervízie organizácie boli vo výskume na

⁵³ Pozri viac Vaska, Brozmanová Gregorová & Vaska (2020), ktorí podrobne rozpracúvajú predpoklady a limity supervízie organizácie.

jednej strane vymedzené ako predpoklady na strane vykonávateľa supervízie a predpoklady na strane organizácie a následne na strane druhej limity z externého prostredia, limity na strane supervízora, limity na strane organizácie a limity supervízneho procesu.

Medzi základné predpoklady na supervíziu organizácie **na strane vykonávateľa supervízie (supervízora)** patria nasledujúce:

- **osobitné požiadavky** (ďalšie vzdelávanie, skúsenosť s riadením, profesionalita, neutralita);
- **vedomosti** (fungovanie a kultúra organizácie, oblasť pôsobenia organizácie);
- **zručnosti** (manažérske zručnosti, práca s časom, práca s motiváciou, sebareflexia, navodenie dôvery);
- **pripravenosť** (porozumenie objednávke, porozumenie organizácii, pripravenosť na špecifiká v oblasti, v ktorej organizácia pôsobí);
- **postoj** (učenie sa s organizáciou, pokora, nezaujatosť a odstup, pozitívne nastavenie).

Základnými predpokladmi na supervíziu organizácie **na strane organizácie** sú:

- **motivácia organizácie k supervízii a k zmene** (motivácia vedenia, motivácia zamestnancov);
- **otvorenosť** (pre vstup ľudí z externého prostredia);
- **dôvera v supervíziu** (porozumenie supervízii zo strany organizácie).

Limity supervízie organizácie:

- **z externého prostredia** (chýbajúca podpora zriaďovateľa, legislatíva);
- **na strane organizácie:**
 - a) objektívne limity organizácie** (vysoký počet zamestnancov, čas na supervíziu, financie, pasca nastavených zmlúv);
 - b) limity zo strany fungovania organizácie** (uzavretosť, direktívny štýl riadenia, zlé vzťahy, konflikty, boj, nedôvera medzi ľuďmi);
 - c) limity zo strany vedenia organizácie** (nezáujem, nedôvera, nevnímanie problémov/nedostatkov, strach, ohrozenie, neochota zapojiť sa do supervízie);

d) limity zo strany pracovníkov organizácie (nedostatočné kapacity, demotivácia a vyhorenie, strach a neistota, neporozumenie supervízií, odpor).

- **na strane supervízora** (neprofesionalita, zameranie supervízora, skúsenosti s vedúcou pozíciou, osobné vzťahy);
- **limity supervízneho procesu** (nedostatočná pozornosť venovaná prípravám na supervíziu, povinnosť supervízie, vzťahový komfort, limity supervízie/obmedzenosť tém, ktoré možno riešiť prostredníctvom supervízie organizácie, nízka frekvencia supervízie).

Kreované modely Vaskom, Brozmanovou Gregorovou a Vrťovou (2020) možno vnímať ako príspevok k ucelenému pohľadu na supervíziu organizácie (nielen) v podmienkach Slovenska. Ak sa vrátíme späť na začiatok podkapitoly k vymedzeniu modelu supervízie, kreované modely spĺňajú charakteristiky modelu v supervízii a ponúkajú širokú paletu relevantných informácií k tomu-ktorému modelu supervízie organizácie, jednotlivé modely majú svoju vlastnú „filozofiu“, ciele, štruktúru, zameranie, proces, metódy a techniky, roly (ako supervízorov, tak i supervidovaných) a pod. V supervízii organizácie sú však využiteľné (a aj sa reálne v praxi využívajú) aj iné modely supervízie (nielen vyššie spomínaný 4x4x4 model, ktorý najviac rešpektuje a reflektuje organizáciu ako celok), najmä ich prvky. V prvom rade závisí aj od počtu zamestnancov organizácie. Ak je celá organizácia tvorená napr. štyrmi zamestnancami, možno na celú organizáciu využiť aj prvky bálintovských skupín ako modelu pre skupinovú supervíziu, príp. modifikovať cyklický model supervízie, ktorého fázy so sekvenciami môžu jednoznačne priniesť pozitívne výsledky pre organizáciu ako celok, čiže aj existujúce⁵⁴ (v tejto publikácii hlbšie neanalyzované) modely môžeme do istej miery považovať za vhodné (a existujúce) modely supervízie organizácie, viac sú však typické pre individuálnu, tandemovú, skupinovú či tímovú supervíziu.

Štyri kreované modely, ktoré sú v skrátenej podobe prezentované vyššie v texte, však vznikli na základe realizovaného výskumu špecificky orientovaného na organizáciu ako celok a jej supervidovanie. Uvedené modely obsahujú všetky náležitosti „organizačného charakteru“ v zmysle rozvoja,

⁵⁴ Podrobnejšie k modelom supervízie pozri napr. Vaska (2014); Mydlíková (2017, in Balogová & Žiaková, Eds., 2017); Gabura (2018).

podpory, pomoci, transformácie organizácie ako celku a možno ich považovať za odrazový mostík k ich ďalšiemu skúmaniu a podrobiť dôslednej analýze na základe ďalších v budúcnosti realizovaných výskumov, či už pôvodných autorov predmetného výskumného zámeru, alebo iných odborníkov v problematike, ktorí supervíziu a organizáciu vo vzájomnej pôsobnosti skúmajú, resp. budú skúmať.

2 Supervízia a organizácia vo vzájomnej interakcii

Názov kapitoly predikuje, že sa zaoberá interakciami, ku ktorým dochádza počas realizácie supervízie organizácie. Organizácia ako živý organizmus v súvislosti so svojím rozvojom môže využívať aj iné nástroje, ako je supervízia, no vzhľadom na cieľ monografie sa budeme zaoberať interakciami medzi supervíziou a organizáciou za využitia tvorivých spôsobov práce a dôležitých súčastí rozvoja organizácie ako celku, akými sú študenti a takisto aj novokvalifikovaní pomáhajúci pracovníci (najmä sociálni pracovníci). Supervízia organizácie ako špecifická forma supervízie v sociálnej práci ponúka množstvo oblastí, ktoré je dôležité skúmať a je potrebné venovať im vedeckú pozornosť. Oblasti, ktorými sa zaoberajú najbližšie podkapitoly monografie, sú kreatívna supervízia a začínajúci sociálni pracovníci ako objekt a predmet supervízie organizácie. Na uvedené oblasti sa pozrieme z perspektívy supervízie organizácie. Ostatné roky sa v odbornej spisbe v česko-slovenskom priestore minimálne stretávame s otázkami využitia inovatívnych, no najmä tvorivých metód v supervízii, no v zahraničnej literatúre existuje niekoľko výnimočných diel, ktoré dávajú na tieto otázky viac odpovedí ako otázok⁵⁵, takmer žiadna z nich však nereflektuje iné supervízne formy než „základné“, ako je najmä individuálna supervízia. Kreatívna supervízia v kontexte tímovej a skupinovej supervízie je spracovávaná okrajovo a supervízia organizácie úplne absentuje.

V prvej podkapitole približujeme pohľad supervízorov pôsobiacich v sociálnej sfére na možnosti a limity využitia kreatívnej supervízie v kontexte supervízie organizácie a následne ďalšia kapitola komunikuje čitateľom v analytických a výskumných reflexiách optikou supervízorov postavenie začínajúcich sociálnych pracovníkov v organizáciách, ktoré prechádzajú „komplexnou“ supervíziou.

⁵⁵ Pozri napr. Schuck & Wood (2011); Chesner & Zografou (Eds., 2014).

2.1 Kreatívna supervízia a organizácia

Kreatívna supervízia ako relatívne novodobý koncept supervízie v sociálnej práci využíva tvorivé metódy a techniky pre rozvoj, podporu a pomoc sociálnym pracovníkom (ale aj ďalším pomáhajúcim profesionálom) vo výkone profesie a zároveň je využiteľný v supervízii organizácie. **Kreatívna supervízia** je konceptom, ktorý v sebe zahŕňa využitie rôznych vyjadrovacích (niekedy aj za prítomnosti expresívnych /terapeutických/ metód⁵⁶) spôsobov prezentovania, spracovania, riešenia témy, s ktorým sa aktéri supervízie stotožňujú a po súhlase oboch strán v supervízii aj systematicky pracujú. V kreatívnej supervízii sa zjednodušene napísané okrem „hovoreného slova“ využíva (aj) iný – tvorivý spôsob práce so supervidovaným na dosiahnutie cieľov (a „zákazky“) supervízie. Najdôležitejšou schopnosťou supervízora v tomto kontexte je vhodné načasovanie a výber konkrétnej kreatívnej techniky, aby supervidovaný nenadobudol pocit, že ide len o bezcieľne „lepenie“ aktivít či nevydarenú exhibíciu supervízora (pozri bližšie Vaska & Almáši, 2019). Schucková & Woodová (2011, s. 21) identifikovali sedem krokov procesu kreatívnej supervízie, ktoré nazvali 7 stupňami kreatívnej supervízie:

1. Uzavretie jasnej dohody so supervidovaným alebo supervidovanou skupinou.
2. Zabezpečenie zdrojov a usporiadanie miestnosti.
3. Čakanie v tichosti, kým ľudia pracujú.
4. Poskytnutie spravodlivej, osobnej a vyváženej spätnej väzby vo vzťahu k pozorovanému.
5. Zapojenie supervidovaných do dialógu, diskusie, kritického myslenia a akčného plánu.
6. Podpora supervidovaných pri písaní poznámok do „denníkov“.
7. Zabezpečenie toho, aby sa supervidovaní mohli vrátiť do prítomného okamihu.

Autorky Chesnerová a Zografouová (in Chesner & Zografou, Eds., 2014) spájajú koncept kreatívnej supervízie s kreatívnymi intervenciami a uvádzajú, že prax kreatívnej supervízie zahŕňa dvoch nepravdepodobných „aktérov“:

⁵⁶ Pozri bližšie napr. Tselikas-Portmann (Ed., 1999); Lahad (2000); Chesner & Zografou (Eds., 2014); Kováčová & Lištiaková (2015); Kováčová (2017).

pragmatizmus a predstavivosť. Prvý je nevyhnutný z hľadiska účelnosti, etických záujmov a profesionálnych cieľov, ktoré musia supervidovaní splniť. Druhý vnáša do procesu atmosféru experimentovania, hravosti a často aj rizika. Počas kreatívnej supervízie vo svojej praxi autorky identifikovali osobitný prístup zo strany supervízora, ktorý dokáže optimalizovať proces supervízie a, naplniť ho tvorivosťou a spontánnosťou bez obetovania jeho reflexívnej dôslednosti. V kreatívnej supervízii sa uvažuje nad otázkami typu: *Môže byť supervízor kreatívny?, Môžem byť kreatívny supervízor, aj keď sa nepovažujem za človeka s umeleckým alebo kreatívnym nadaním?, Keby som bol mucha na stene, ako by som vedel, či niekto realizuje kreatívnu supervíziu?* Práve takéto otázky rozšírili náš pohľad na napätie medzi reflexívnym a tvorivým procesom.

Súčasná literatúra o supervízii je plná príspevkov o využívaní kreatívnych techník (Jonesová a Dokterová, 2008; Lahad, 2000; Schucková a Woodová, 2011), zostáva však rozhodnúť, či samotné použitie hravých techník zaručuje „kreatívnu supervíziu“ vychádzajúc z názvu tohto konceptu. Bez ohľadu na to, ako autorky Chesnerová a Zografouová (in Chesner & Zografou, Eds., 2014) podporujú hodnotu hry a predstavivosti pri vzdelávaní a supervízii, uvedomujú si, že môžu padnúť do pasce a zameniť si proces s obsahom. Podľa autoriek je kreatívna supervízia najefektívnejšia, keď umožňuje vyváženú koexistenciu pragmatizmu, reflexie a predstavivosti. Kreatívny supervízor musí byť preto obozretný, aby sa príliš nevyžíval v kreatívnych metódach na úkor zrozumiteľnosti, zamerania a poslania supervízie. Zámerov a cieľov supervízie je mnoho a sú také zložité, že samotný „hravý prístup“ nie je dostatočný ani produktívny. Kreatívne metódy považujú autorky za pomocný prvok pri reflexívnej práci a naopak: vďaka reflexným praktikám je kreatívna práca plodnejšia. Keď premýšľame o kreativite, môže nám napadnúť aj jej negatívna stránka, chaos, neporiadok a patetické prehliadanie *statusu quo*. Vzdelávanie, výchova a pracovné prostredie len ťažko stelesňujú hodnoty a princípy, ktoré podporujú tvorivý život. Autorky upozorňujú aj na to, že v odbornej praxi hľadáme riešenia a výstupy, dôkazy a konkrétne výsledky, na čom nie je vôbec nič zlé, často to však robíme na úkor procesu. Vo svojom texte upozorňujú, že je dôležité vyvarovať sa obetovaniu plodného, nejednoznačného a iracionálneho myslenia na úkor rýchlych výsledkov a výstupov.

Scaifeová (2010, in Chesner & Zografou, 2014) načrtáva podmienky, ktoré podporujú reflexívnu prax v supervízii. Patria medzi ne dôvera, kvalita pozornosti a kvalita udržania pozornosti, supervízor ako autorita uznávaná

supervidovaným, schopnosť supervízora rozpoznať vlastnú nedokonalosť a zraniteľnosť, uzatvorenie psychologickkej dohody o tom, ako môže supervízia najlepšie vyhovieť vzdelávacím potrebám supervidovaného, rešpektovanie dôležitosti bezpečnej neistoty a uvoľnenie „uzdy“ pre zvedavosť a vytvorenie adekvátneho priestoru pre zvedavosť. Autorky vychádzajú z existujúcich príspevkov ku kreatívnej supervízii zhrnuli podmienky, ktoré zároveň odporúčajú ako dostatočné pre kvalitnú kreatívnu supervíziu.

Nasleduje zoznam supervíznych zručností a atribútov, ktoré autorky Chesnerová a Zografouová (2014, in Chesner & Zografou, Eds., 2014, s. 37-40) považujú za významné pre kreatívnu supervíziu a jednotlivo ich vo svojej publikácii podrobnejšie objasňujú⁵⁷:

Dokonalé ovládanie kreatívnych metód – Odporúča sa, aby kreatívny supervízor ovládal tvorivé metódy, aby mal na vlastnej koži odskúšanú ich účinnosť a dokázal ich účelne používať. Je to tak trochu minové pole, pretože tvorivé techniky sú samy o sebe vzrušujúce, často zábavné a lákavé. Hra s predmetmi, použitie farieb, vžívanie sa do roly alebo pohyb môžu supervízora aj supervidovaného okamžite priviesť k psychickej pohode, relaxácii a občas aj ľahkovážnosti. Supervízne stretnutie sa môže ľahko zmeniť na bezcieľné skúmanie neustále sa vynárajúcich myšlienok a nových možností skúmania. Je preto zásadné, aby supervízor neustále pamätal na to, ako sa skúmanie vyvíja, či si zachováva relevantnosť vo vzťahu k pôvodnej otázke a ako tieto metódy prospievajú záujmom supervízie. Presne preto autorky počas výučbovej praxe kladú dôraz na dôležitosť stanovenia jasného zamerania supervízie. Uvedomujú si príťažlivosť priestoru vyvinutého na podporu herného systému („ludický priestor – ang. *ludic space*⁵⁸) a ctia si silu podvedomých obrazov, ktorá ľudí priťahuje ako mole k plameňu na úkor racionálneho vedomia.

Otvorený prístup k podvedomiu Je dôležité, aby sa supervízor nebál využiť podvedomie ako reflexný a tvorivý zdroj v liečivej sile symbolov a metafor (Cox a Theilgard, 1987, in Chesner & Zografou, 2014).

Rešpektovanie hraníc – Supervízor si uvedomuje hranice a limity tvorivého skúmania. Autorky Chesnerová a Zografouová (in Chesner & Zografou, Eds., 2014) uvádzajú, že počas výučbovej praxe hovoria o „štruktúrálnej hygiene“, ktorá sa v praxi premieta do úcty k forme a hraniciam v čase

⁵⁷ Pozri viac Chesnerová a Zografouová (in Chesner & Zografou, Eds., 2014). Väčšiu časť pôvodného textu autoriek prekladáme z anglického jazyka v nasledujúcom texte.

⁵⁸ Pozri viac Chesnerová a Zografouová (in Chesner & Zografou, Eds., 2014).

a priestore povolenom na tvorivé skúmanie v rámci supervízneho stretnutia, pričom treba mať na pamäti zameranie supervízie. Ako uvádza Rollo May (1994, in Chesner a Zografou, 2014), tvorivosť neustále bojuje s formou, čím odráža Nietzscheho konflikt medzi dionýzovským a apolónskym typom v umení. Môže nás varovať, že nerešpektovanie hraníc a obmedzení môže mať opačný efekt a môže zhoršiť našu schopnosť zmysluplného tvorenia. Formu potrebujeme na to, aby nám poskytla bezpečný rámec na udržanie našej kreativity. Supervízor si musí byť vedomý, že zmysluplné skúmanie si ako dostatočné podmienky vyžaduje nasmerovanie, zámernosť a cieľ s primeranou mierou slobody v čase a priestore. Ako píše May: „Ak by forma zmizla, spontánnosť by zmizla s ňou.“ (1994, s. 120).

Manažment prechodov v rámci supervízneho stretnutia – Supervízori musia mať na pamäti a uvedomovať si dôležitosť riadenia prechodov z verbálneho reflexného priestoru do umeleckého skúmania a späť (toto súvisí s vyššie uvedeným „rešpektovaním hraníc“). Konkrétne je proces lepšie využitý, keď sa princíp hygieny rozšíri na:

- rešpektovanie času potrebného na zmysluplné zapojenie – ani príliš málo, ani príliš veľa
- zabezpečenie jasného začiatku a konca hravého skúmania s dostatočným časom na vrátenie sa do prítomného okamihu, odloženie kreatívnych rekvizít a artefaktov, dekonštrukciu všetkých vybudovaných štruktúr a vrátenie miestnosti, v ktorej supervízia prebiehala, do pôvodného stavu, a na zamyslenie sa
- objasnenie toho, kedy komunikácia prebieha „tu a teraz“ a kedy sa odohráva v hracom priestore, a tomu primerané usmernenie supervidovaného.

Citlivý prístup k štýlom a tempu učenia – Ľudia premýšľajú odlišne, učia sa rôznymi spôsobmi a majú rozdielne stupne vzťahu k svojmu podvedomiu a hravým schopnostiam. Niektorí supervidovaní si môžu vyžadovať pomalé a trpezlivé uvedenie do tajov práce s obrazmi a metaforami. Keďže sme ponorení do našej súčasnej kultúry bleskových obrazov a rýchleho, takmer komiksového deja, môže nám chýbať trpezlivosť potrebná na to, aby mohli symboly rozvinúť svoje viacvrstvové významy. Supervidovanému môže trvať niekoľko minút, kým vyberie vhodný kameň, ktorým opíše klienta pri prieskume „malého sveta“. Tento čas však nie je premrhaný. Ide o skutočnú tvorivosť v práci a tento čas je efektívne využitý.

Odpuťovanie sa od výsledku – Je dôležité, aby ani supervízor, ani supervidovaný neboli príliš zameraní na dosiahnutie okamihu pochopenia (tzv. „wow“ momentu) v rámci supervízie. Takto stanovený cieľ by mal nepriaznivý vplyv na akýkoľvek tvorivý pokrok. Každý, kto kreatívne spolupracoval na nejakom projekte, dobre vie, že spontánne okamihy osvietenia neprichádzajú na želanie a nemusia sa objaviť ani počas samotnej supervízie.

Rešpektovanie klinických vedomostí ako procesu

Supervízor rozumie, že dosiahnutie klinických vedomostí je proces. Niečo, o čo sa treba usilovať, lebo sa to nedá uchopiť len tak naraz (Williams, 1995 in Chesner & Zografou, Eds., 2014).

Rešpektovanie supervízie ako dialógu

Supervízor vie, že tvorivá angažovanosť je dialogický a intímny proces. Bruce Wilshire (in Chesner & Zografou, Eds., 2014) píše, že „popri vykresľovaní konkrétneho ... umenie zároveň odкрýva niečo univerzálne, to, čo nás spája v spolupatričnosti (1982, s. 6). Pri získavaní hlbších poznatkov o našej ľudskosti a vzájomnom učení sa nás všetkých spája hlboká úcta k našim vnútorným svetom a ich opatrné udržiavanie. A. Bohm (in Chesner & Zografou, Eds., 2014) píše, že „citlivosť v dialógu“ je metóda, pomocou ktorej sa spoluvytvára zdieľaný význam (1996, s. 40).

Vnímanie supervízie ako liminálneho priestoru⁵⁹

Vlastnosti supervízneho priestoru sú podobné prechodovým obradom. Podľa van Gennepa (1960 in Chesner & Zografou, Eds., 2014) prechodové obrady zahŕňajú tri fázy: separáciu, prechod a začlenenie. Stredné alebo neurčité obdobie je obdobie, v ktorom je možná nejednoznačnosť, a je doménou archetypu podvodníka (Bassil-Morozov, 2012 in Chesner & Zografou, Eds., 2014). Supervíziu môžeme považovať aj za rituál, ktorý podporuje zmenu a rast. Napriek svojej normatívnej funkcii je potrebné vystúpiť zo zaužívaného priestoru praxe a vstúpiť do novej oblasti – do priestoru na hranie, na otváranie vecí, ich obracanie „hore nohami“ a na zabezpečenie priestoru na transformáciu.

Oddanie sa vznikajúcemu procesu

Kreatívny supervízor dôveruje rodiacemu sa procesu. Na začiatku každého veľkého ľudského úsilia je jednoduchá predstavivosť, ktorá sa materializuje

⁵⁹ Liminálny priestor alebo ináč nazývaný liminoidný priestor (antropologický výraz) je priestor, kde sa nemôže udiť nič nové, len sa opakuje to isté, je to priestor medzi tým, čo bolo a čo bude ďalej.

prostredníctvom viery v jeho uskutočniteľnosť. Kreatívni supervízori túto vieru zavádzajú do praxe a umožňujú beztvárým snahám nadobudnúť zodpovedajúci tvar.

Vyššie uvedené zručnosti a atribúty, ktoré sú pre kreatívnu supervíziu významné, možno vnímať ako základné osobnostné a procesné charakteristiky kreatívnej supervízie, ktoré je potrebné v rámci supervízie rešpektovať a do istej miery sa z dôvodu vyššej efektivity použitia kreatívnych metód a techník aj inšpirovať. Sú teda vernými sprievodcami metód a techník kreatívnej supervízie. Metódy a techniky sú často zamieňanými „časticami“ supervíznej práce. Aj z toho dôvodu pre účely lepšieho porozumenia textu a významu rozlišujeme medzi kreatívnymi metódami a kreatívnymi technikami.

Kreatívna supervízna metóda – je súbor kreatívnych techník (t. j. konkrétny a overený tvorivý nástroj, aj spôsobilosť supervízora), ktorý slúži na dosiahnutie: *a) cieľa supervízie, b) „aha“ efektu* (pozri bližšie napr. Weld, 2012), *c) uvedomenia si určitých dôležitých situácií, zážitkov, skúsenosti (atď.)* a zároveň slúži na optimalizáciu pracovného výkonu). **Kreatívna supervízna technika** (*ako častica použitej metódy*) má za cieľ *zefektívňovať* použitie tej metódy, pre ktorú je adekvátne. Kuzyšin (2020, s. 21) považuje supervíznu techniku za konkrétnu činnosť, prostredníctvom ktorej sa dosiahne čo najväčšia účinnosť, plynulosť a štruktúra procesu, aktivity v práci so skupinou. Autor ďalej objasňuje výhody použitia supervíznych techník v skupinovej supervízii a zároveň upozorňuje na dôslednú prácu s technikami ako z obsahového, tak i časového hľadiska. Zároveň konštatuje, že je potrebné použiť takú techniku, ktorá je použiteľná jednorazovo s vysokým efektom pre supervízny proces a že v centre záujmu (objektom pozornosti v technike) musí byť vždy supervidovaný. Niektoré charakteristiky „všeobecných techník“ v supervízii uvedené autorom Kuzyšinom (2020) možno aplikovať aj na kreatívne supervízne techniky.

Vrátiac sa ku kreatívnej supervíznej metóde je potrebné uviesť, že je teda súborom konkrétnych krokov využívaných v supervízii za účelom zvyšovania profesionality účastníka supervízneho procesu (či už jednotlivca, tandemu, skupiny, tímu, príp. celej organizácie) a iného (alternatívneho) tvorivého spôsobu pátrania a riešenia pracovných dilem, či vízií a cieľov organizácie. Prostredníctvom logických a overených tvorivých postupov sa v našom prípade supervidovaná organizácia (a jej súčasti) snažia dosiahnuť stanovené ciele vďaka sprevádzaniu (v smerovaní, v riešení problémových situácií, v organizačných zmenách a pod.) v supervíznom procese kvalifikovaným supervízorom.

Za základné (všeobecné) metódy kreatívnej supervízie⁶⁰ považujeme:

- **Analogické metódy** (konfigurácia supervíznej situácie netradičným spôsobom – prostredníctvom figúrok, kociek, gombíkov, kameňov, zvieratiek a pod.).
- **Exploratívne a imaginatívne metódy** (napr. brainstorming, práca s predstavami, fantáziami /napr. bálintovské supervízne skupiny/ a pod.).
- **Činnostné, predvážacie a úlohovo-orientované metódy** (napr. zadanie pracovnej úlohy pre supervíznu skupinu, tím; hranie rolí; sochanie; modelovanie; nácvik; zadanie „domácej úlohy“ v kontexte profesionálneho rastu atď.).
- **Expresívne metódy** (napr. arteterapia⁶¹, dramaterapia⁶², tanec/tanečná terapia⁶³ a pod.).

Uvedené členenie možno konfrontovať a doplniť o Kuzyšinovo (2020) všeobecné rozdelenie techník v supervízii (podľa využitej metodiky), ktorými sú: exploračné, inscenačné, vizualizačné, projektívne a kombinované techniky, ktoré vníma ako procesný doplnok supervízie, nie ako jej povinnú súčasť a medzi jednotlivými technikami nachádzame kreatívne spôsoby práce, resp. kreatívne techniky využiteľné v koncepte kreatívnej supervízie. Autor pri predstavovaní jednotlivých techník uvádza konkrétne možnosti (overené praxou a podporené odbornou spisbou) ich využitia v supervíznej praxi⁶⁴.

2.1.1 Projekcia a kreativita – prieniky a rozchody

Na začiatku tejto podkapitoly považujeme za podstatné upozorniť na fakt, že projekcia má silný psychologický náboj a práca s hlbšími vrstvami psychiky si vyžaduje na jej využitie aj špecifické spôsobilosti supervízorov. Projekcia je totiž psychologický pojem (nástroj), ktorý zaviedol do psychológie Sigmund Freud a definoval tak jeden z obranných mechanizmov. Označenie

⁶⁰ Pri kategorizácii sme sa inšpirovali autormi Lahad (2000); Merhautová, in Havrdová, Hajný et al. (2008); Chesner & Zografou; (Eds., 2014); Lištiaková & Kováčová (2015); Gabura (2018).

⁶¹ Pozri viac Lahad (2000).

⁶² Pozri viac Tselikas-Portmann (Ed., 1999); Jones & Dokter (Eds., 2009).

⁶³ Pozri viac Patterson (2019).

⁶⁴ Pozri viac Kuzyšin (2020).

projektívne metódy⁶⁵ je odvodené od tohto pojmu a v súčasnosti pod ním rozumieme „metódu odhaľujúcu vnútorné stavy človeka tým, že do určitých situácií alebo na určité podnety prenáša vlastné motívy, želania, emócie“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 619). Gabura (2018) pri predstavovaní procesného modelu uvádza v súvislosti s projektívnymi technikami v supervízii, že v supervízii sa analyzujú pocity vyvolané klientom, či pracovnou situáciou, keď supervízor môže využiť projektívne a analogické techniky a zamerať sa aj na neverbálnu komunikáciu. V piatom kroku procesného modelu je centrom pozornosti supervízny vzťah. Menia sa pozície v kontexte rolí, supervidovaný sa stáva „klientom“, a zároveň jadrom tohto kroku. Využíva sa identifikácia a reflexia paralelného procesu⁶⁶ (čo sa deje medzi supervidovaným a klientom sa často zrkadlí vo vzťahu supervízor – supervidovaný). Supervízor sa zamýšľa aj nad tým, aké sú jeho pocity smerom k supervidovanému.

Aj na základe vyššie uvedeného, projektívne techniky v ich základnom chápaní nemožno považovať za nástroj, ktorý môžu využívať všetci supervízori a očakáva sa, že ten-ktorý supervízor využívajúci projektívne techniky v supervíznej praxi má k tomu aj adekvátne vzdelanie (napr. dlhodobý výcvik hlbinného charakteru, príp. za istých okolností aj iného zamerania), resp. dlhodobejšie vzdelávanie v oblasti využívania projektívnych metód a techník v práci s klientom/v supervízii (napr. počas dlhodobého výcviku v supervízii⁶⁷, príp. aj počas vysokoškolského vzdelávania⁶⁸ v oblasti supervízie a pod.). Projektívne techniky možno zaradiť najmä medzi expresívne kreatívne metódy, ale sú „aplikovateľné“ aj v rámci využitia exploratívnych a imaginatívnych, analogických, činnostných a predvádzacích metód. Téma (využitia) projektívnych techník v supervízii je stále dôležitým diskurzom v oblasti supervízie a nie je jednoduché v pluralite názorov zainteresovaných

⁶⁵ Zároveň je potrebné upozorniť na rozdiel medzi projektívnou technikou a projektívnou identifikáciou (pozri bližšie napr. Casement, 1999; Hughes & Riordan, 2010). Projektívnou identifikáciou (v supervízii) ako procesu, v ktorom klient psychoterapeuta silne emocionálne ovplyvňuje - sa bližšie zaoberá Hajný (2008, in Havrdová, Hajný et al., 2008).

⁶⁶ K téme paralelný proces v kreatívnej supervízii pozri aj napr. Chesner a Zografou (in Chesner & Zografou, Eds., 2014).

⁶⁷ Domnievame sa, že jedine za splnenia podmienky, že jej účastníci majú absolvovaný minimálne dlhodobý výcvik v niektorej z „terapeutických škôl“.

⁶⁸ V česko-slovenskom priestore za jedinou formu takéhoto vzdelávania (spĺňajúc prísne kritériá) môžeme považovať magisterský stupeň štúdia (študijný program: sociálna politika a sociálna práca – študijný odbor: řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích) na Katedre organizačních studií FHS UK v Prahe.

strán nájsť jednotné vnímanie a názory u vzdelávateľov, teoretikov či praktikov. Aj autor Kuzyšin (2020, s. 28) uvádza, že projektívne techniky nie sú v kontexte supervízie vhodné na diagnostiku, ale ich využitie je prakticky neobmedzené. Autor vidí aplikačný potenciál v hľadaní efektívnych riešení, v hierarchizácii, v reflexii interpersonálnych vzťahov, v poskytnutí sebareflexívneho „zrkadla“, ale aj pri „kotvení“ supervidovaného, ventilácii, emocionálnej katarzii či prípadovej supervízii. Ďalej sa vo svojej publikácii autor venuje projektívnym technikám v supervízii v rôznych ďalších kontextoch, ako sú expresia a imaginácia, predstavuje aj možnosti využitia scénotestu (ako produktívnej projektívnej metódy) a vnáša tak do problematiky využitia projektívnych metód a techník inšpiratívny pohľad⁶⁹.

Javí sa nám preto aj z vyššie uvedených dôvodov ako vhodnejšia alternatíva používať pojem „kreatívna supervízia“, resp. využitie kreatívnych metód a techník v supervízii, ktorým takto priradujeme širší kontext, ale za dodržania jasných pravidiel práce s rôznymi tvorivými metódami a technikami využívanými v supervízii. Tak ako pri eklektickom prístupe je potrebné pracovať zmysluplne, systematicky a nie „ad hoc miešaním prístupov“, tak aj s kreatívnymi metódami a technikami v supervízii je potrebné pracovať vždy citlivo, zodpovedne, rešpektujúc „nastavenie prijať“ takýto spôsob práce a za dodržania hraníc v rôznych kontextoch⁷⁰. Gabura (2018, s. 240) tiež upozorňuje na to, že len „skúsený supervízor môže pri svojej práci využívať aj projektívne, neštandardizované techniky. Na prácu s týmito technikami by mal byť supervízor špeciálne pripravený, pretože môžu zasahovať do hlbších vrstiev psychiky, s ktorými sa v supervízii primárne nepracuje. Najfrekvencovanejšou metódou býva kresba, napríklad kresba súčasnej situácie na pracovisku, kresba aktuálneho vzťahu s klientom, kresba seba ako profesionála, ja a môj supervízor atď. Kresba otvára možnosti iného štruktúrovania supervíznej situácie a využitia alternatívnych možností jej riešenia“.

Využívanie techník v supervíznom procese vo všeobecnosti, no najmä projektívnych techník nie je možné bez potrebnej znalostnej základne (z oblasti psychológie, psychiatrie, psychoterapie a pod.) u supervízora a vzťahu

⁶⁹ Pozri viac Kuzyšin (2020).

⁷⁰ Napr. medzi supervíziou a terapiou, príp. supervíziou a poradenstvom, supervíziou a konzultáciou a pod. – viď bližšie napr. Page & Wosketová (1994); Bruchová, (1997); Havrdová, Hajný et al. (2008); Vaska (2014); Gabura (2018).

supervidovaného k tejto podobe supervíznej práce. Ako uvádza autor Kuzyšin (2020) základom a najvýznamnejšou „technikou“ supervízie a teda aj v práci supervízora je aktívne počúvanie. Možno len súhlasiť s autorom, že aktívne počúvanie je základom úspechu a rozumieme pod ním nielen „počúvanie hovoreného slova“, ale aj vnímanie, rozpoznanie a prácu s neverbálnymi, príp. inými prejavmi, ktoré sa v supervízii reálne objavujú, príp. sú využívané (napr. zručnosti v práci s technológiami pri on-line práci s klientmi, príp. aj pri on-line supervíziách, ďalej pri prezentácii témy prostredníctvom rôznych technológií a pod.) Ak túto „vždy-a-všadeprítomnú techniku“ spojíme s ostatnými technikami (vrátane projektívnych) môžeme dosiahnuť dokonalú symbiózu v supervízii a vysoký efekt supervíznej práce.

2.1.2 Možnosti a limity využitia kreatívnej supervízie optikou aktérov supervízie

Kreatívna supervízia môže byť realizovaná len vďaka jej aktérom a prístupu k nej, ako na strane supervidovaných, tak i na strane supervízorov. V kontexte supervízie organizácie je jej využitie možné najmä vo vybraných formách supervízie (najmä tých základných, ako sú individuálna a skupinová supervízia), no niektoré kreatívne metódy sú využiteľné aj pri väčších tímoch (ktoré často tvoria „celú organizáciu“), či dokonca celej organizácie s väčším počtom zamestnancov alebo organizačných zložiek. Sú to najmä exploratívne a imaginatívne metódy či činnostné, predvádzacie a úlohovo-orientované metódy. Využitie akýchkoľvek metód a techník v supervízii má svoje výhody a nevýhody. V nasledujúcom texte predstavujeme identifikované limity, ale aj prínosy kreatívnej supervízie v supervíznej praxi optikou jej aktérov. Na základe analýzy rozhovorov so supervízormi a supervízorkami (v rámci predvýskumu⁷¹) boli identifikované (pri supervízii sociálnych pracovníkov v kontexte využitia kreatívnej supervízie rámcovanou supervíziou organizácie) nasledujúce **prínosy**:

- **Efektivita a trvácnosť** (*skúsenosť a zážitok z použitia kreatívnych metód má pre prax dlhotrvajúci účinok; pri použití kreativity v supervízii uvedomenie si neefektívnych postupov a následné aplikácie inovatívnych postupov do praxe; pri manažéroch pomáhajú kreatívne metódy a techniky nastaviť efektívne postupy*).

⁷¹ Predvýskum bol realizovaný v rámci projektu VEGA, ktorého výstupom je aj predmetná monografia – výsledky z predvýskumu pozri napr. Vaska & Almáši (2019); Vaska, Almáši & Šavrnichová (2019).

- **Obrany a ohrozenia** (*uviedenie si vďaka kreatívnej supervízii, že sú supervidovaní v obranách a že im žiadna hrozba od vedenia organizácie nehrozí – „sledovanie nedostatkov vs. pomoc k rastu“ z pohľadu organizácie, pre ktorú pracujem; „odblokovanie“ manažéra z pocitu nerešpektovania zo strany zamestnancov/podriadených; presadenie potrieb tímu/pracovnej skupiny smerom k manažmentu*).
- **Pestrosť v kreativite** (*osvedčila sa v praxi dobrá príprava supervízora aj čo sa týka množstva a rôznorodosti „kreatívnych pomôcok“ a repertoár kreatívnych aktivít v „supervíznom kufri“*).
- **Začínajúci sociálni pracovníci verzus skúsení sociálni pracovníci** (*začínajúci sociálni pracovníci sú viac naklonení kreativite a inováciám v supervízii, pokročilí viac uprednostňujú rozhovor*).

Najčastejšie **limity**, ktoré sme identifikovali v predvýskume, rozdelíme do niekoľkých oblastí:

- **Financie/rozpočet – akútnosť/čas:** (*organizácie nereagujú na aktuálnu situáciu na pracovisku zabezpečením supervízie z dôvodu rigidnosti v plánovaní a finančných obmedzeniach; chýbajú „krízové supervízie“, príp. manažér „rozvoja zamestnancov“ v organizácii, príp. príplatok na supervíziu podľa vlastného výberu ako benefit od zamestnávateľa*).
- **Chýbajúca predstava o prínose supervízie v kontexte funkčnosti organizácie, pre ktorú pracujú** (*týka sa najmä /ale nielen/ začínajúcich sociálnych pracovníkov, ktorí svoju prácu a jej prínos nevnímajú v kontextoch /napr. že kvalita ich práce zvyšuje kvalitu celej organizácie a pod./*).
- **Limity cez zabezpečované formy supervízie jej objednávateľom** (*a) pluralita – vo výbere supervízora, v termínoch a vo formách supervízie; b) existujúci zaužívaný systém – rigidita v kontexte zmien a inovácií v supervízii; c) absencia individuálnych supervízií – neexistujúca možnosť individuálnej supervízie a tým narastá frustrácia z dôvodu nedostatočného riešenia vzťahových a kompetenčných tém, ktoré sa často v tandeme/tíme/skupine objavujú*).

Uvedené limity majú význam aj v súvislosti s realizáciou kreatívnej supervízie, resp. sú dôležitým faktorom z pohľadu supervízorov pri rozhodovaní, či použiť rôzne tvorivé metódy a techniky. Domnievame sa však, že ak je to tak, ide skôr o limity na strane supervízorov a supervízoriek.

Pre komplexnejší prehľad si môžeme na tomto mieste pripomenúť aj pohľad supervidovaných na kreatívnu supervíziu prostredníctvom výsledkov výskumu (Vaska & Čavojská, 2012), kde bolo identifikovaných niekoľko pozitív (prínosov) kreatívnej supervízie pre svoju prácu:

- *lepšia pripravenosť na klienta, získanie nových metód a techník pre svoju prácu s klientmi* (čo bolo dosiahnuté najmä vďaka hraníu rolí),
- *lepšie pochopenie vzťahov a následne ich riešenie – v tíme, medzi klientom a sociálnym pracovníkom* (vďaka použitiu figúrok/postavičiek),
- *lepšia schopnosť pochopiť/vytvoriť nadhľad, iný uhol pohľadu* – vďaka sumarizácii a spísaním si myšlienok (napr. cez „nálepky“),
- *zachytenie podstaty* (cez otázky, fantázie),
- *búranie stereotypov a predsudkov* (vďaka sochaniu, modelovaniu).

Vyššie spomínaný predvýskum a predtým realizovaný výskum z roku 2012 otvoril priestor na skúmanie problematiky v „hlbších vodách“. V roku 2012 boli skúmané názory a vnímanie kreatívnej supervízie začínajúcimi sociálnymi pracovníkmi a v projekte VEGA (v rokoch 2018 až 2019 vrátane predvýskumu) názory a vnímanie supervízorov na problematiku kreatívnej supervízie a jej využívania v organizáciách pôsobiach v sociálnej sfére na Slovensku. Jedna zo skúmaných oblastí bola percepcia kreatívnej supervízie supervízormi a supervízorkami a ich skúsenosti s ňou v kontexte supervízie organizácie⁷². Na tomto mieste si zhrnuto predstavíme najpodstatnejšie zistenia v oblasti „možnosti a limity“, no predtým sa podelíme s výsledkami výskumu ohľadne skúseností s kreatívnou supervíziou vo všeobecnosti. Tie-to zistenia boli analyzované a sú prezentované a interpretované v kontexte

⁷² Na skúmanie predmetného fenoménu – skúsenosť supervízorov s kreatívnou supervíziou – bola použitá kvalitatívna výskumná stratégia (Hendl, 2016) a metóda pološtruktúrovaného interview. Participantmi výskumu boli supervízori a supervízorky z rôznych regiónov Slovenska. Hlavným cieľom výskumu bolo zisťovanie percepcie supervízie organizácie a skúsenosti s jej realizáciou z perspektívy supervízorov a supervízoriek. Pre účely monografie budeme na tomto mieste pracovať s výskumnou otázkou zaoberajúcou sa skúsenosťami s kreatívnou supervíziou v kontexte supervízie organizácie: *Aké sú skúsenosti supervízorov a supervízoriek s využívaním kreatívnej supervízie v rámci supervízie organizácie?* Na túto výskumnú otázku sme v rámci pološtruktúrovaných interview získali odpovede od 11 participantov (z celkového počtu 17) a s ich výpoveďami pracujeme zhrňujúco aj v monografii (viac k predmetnému výskumu pozri Vaska, Brozmanová Gregorová & Vrtová, 2020 a k detailnejšiemu spracovaniu výskumnej otázky súvisiacej s kreatívnou supervíziou pozri viac Vaska, Almáši & Vrtová, 2020).

supervízie organizácie. Jednotlivé zistenia sme rozdelili do niekoľkých tém/kategórií, ktoré súvisia s vymedzenými segmentmi. Skúsenosti s kreatívnou supervíziou možno rozdeliť do viacerých oblastí:

- **Kreatívna supervízia ako „strašiak“** – strach ako na strane supervízora, tak i na strane supervidovaného (strach z nedôvery ku kreativite a ne-skúsenosť na strane supervízora s tvorivými metódami a technikami práce a nepripravenosť /až odpor/ ku kreatívnym metódam a technikám zo strany supervidovaných).
- **Kreatívna supervízia ako odbúravač strachu (kreativita ako „barlička“)** – vo všeobecnosti sa strach považuje za iracionálnu záležitosť, dokáže však byť pri kompetentných supervízoroch relatívne ľahko odbúravaný, resp. môže byť vhodnými metódami a technikami minimalizovaný. Kreativita poskytuje priestor na uvoľnenie napätia, minimalizovanie strachu a otvorenie tém spôsobom, ktorý nie je bežný. Do istej miery to možno považovať aj za paradox, na druhej strane je pri niektorých supervidovaných úplne bežné, že oveľa jednoduchšie dokážu formulovať „svoje témy“ a riešiť ich prostredníctvom „barličiek“, za ktorú možno považovať aj kreativitu. Dôležitú rolu zohráva aj „načasovanie“, resp. použitie kreativity vo vhodnej fáze supervízie⁷³. Ak je použitá hneď v začiatkoch, môže to vyvolať u supervidovaných silný odpor, ktorý môže vyvolávať nežiaduce reakcie a supervízor potrebuje takéto situácie zvládať.
- **Kreatívna supervízia má byť jednoduchá**, čo znamená jej využívanie v prirodzenom a adekvátnom duchu v súvislosti s vývojovým modelom (prístupom supervidovaných k supervízii)⁷⁴.

Na uvedené nadvižeme ďalším segmentom skúseností supervízorov a supervízoriek, ktorý súvisí s ich vlastnou kreativitou spojenou so situáciami, čiže „**situácnou kreativitou**“, ktorú možno nazvať aj „**kreativita ako hra s dostupnými vecami**“, keď sú v supervíznom procese využívané rôzne pomôcky, ktoré supervízor má „po ruke“, napríklad hrnčeky, perá, knihy a pod.

Za ďalší významný segment možno považovať kreativitu za prostriedok „**búrania**“ **stereotypov (a otvárania nových obzorov a posilňovania autenticity)**, keď tento spôsob práce v supervízii prináša supervidovaným

⁷³ Napr. najskôr v druhej fáze (zameranie) Cyklického modelu – pozri viac Page & Wosket (1994), príp. jej použitie závisí od iného použitého a preferovaného modelu v supervízii.

⁷⁴ Vývojovému modelu (prístupu k supervízii) sa stručne venujeme na inom mieste publikácie, príp. pozri viac Vaska (2014).

veľký benefit v súvislosti s elimináciou stereotypného uvažovania a pracovného fungovania. Supervízori tak pomáhajú búrať stereotypy v práci pomáhajúceho profesionála a vyvolávať v nich autentické reakcie na svoju prácu a vo svojej práci. Nemenej dôležitým prínosom je, že kreatívna supervízia je považovaná za **výsledok dôvery k supervízii a supervízorovi**, keď sa supervidovaní vďaka týmto faktom stávajú uvoľnenejšími a otvorenejšími v supervíznom procese, a teda aj ich nastavenie k riešeniu ich pracovných dilem sa dostáva na inú – efektívnu úroveň. Dôvera je jedna z najdôležitejších hodnôt v supervízii a vo vzťahu medzi supervidovaným a supervízorom je primárnym faktorom výrazne ovplyvňujúcim proces a výsledok supervízie. Aj na základe výpovedí supervízorov možno konštatovať, že kvalitný ľudský a zároveň profesionálny vzťah umožňuje využívať kreativitu v supervízii bez väčších komplikácií a s radosťou.

Ako už bolo v úvode podkapitoly konštatované, kreatívna supervízia a jej metódy a techniky sú rôzne využiteľné v kontexte *foriem supervízie*. V nasledujúcom texte stručne objasníme a predstavíme skúsenosti supervízorov s využívaním kreativity v rôznych formách (z hľadiska počtu supervidovaných ľudí a „organizačných celkov“). Vo všeobecnosti má každá forma z hľadiska počtu účastníkov supervízie svoje výhody a nevýhody. V súvislosti s využívaním kreatívnych metód a techník je tento fakt ešte výraznejší, resp. nie všetky metódy a techniky sú využiteľné vo všetkých formách a niektoré sú viac typické pre tú-ktorú, napr. pri tímovej supervízii budú viac využiteľné exploratívne, činnostné, predvádzacie a úlohovo-orientované metódy ako analogické a expresívne metódy. Analogické kreatívne metódy zase ponúkajú väčšie možnosti pre individuálnu supervíziu a expresívne pre skupinovú, príp. pre supervíziu organizácie využijeme kombináciu metód, ktoré pomáhajú dosahovať stanovené ciele pre rozvoj organizácie ako celku, ďalej pomáhajú zavádzať a zvládať zmeny a pod.

Aj z výskumu realizovaného v rámci spomínaného projektu VEGA je možné rozlišovať výhody a nevýhody, resp. potenciál kreatívnej supervízie v rôznych formách supervízie. Za špecifické kreatívne techniky pre skupinu a (vhodné aj v rámci supervízie organizácie) možno považovať sochanie (práca s ľuďmi ako sochami) a modelovanie. Naopak v individuálnej supervízii sa využívajú viac osobnejšie techniky (napr. cez farbu aktuálneho oblečenia a iné osobné veci – napr. knihy, ktoré človek číta, hudbu akú počúva, kresbu a pod.). Skupina (tím) sa nemusí pri niektorých kreatívnych metódach a technikách prejavíť tak ako pri individuálnej supervízii jednotliviec.

Mnohé techniky (najmä projektívne) sú vhodnejšie na otváranie a riešenie osobných tém, samozrejme za dodržania hraníc medzi supervíziou a terapiou. Niektoré techniky viac v ľuďoch umocňujú schopnosť pochopenia, čo ten druhý môže prežívať, niektoré menej, resp. niektoré techniky je vhodné použiť viac na individuálnej úrovni ako skupinovej, no je potrebné – pri ich používaní alebo pri rozhodovaní sa o (ne)použití kreativity – prihliadať aj na ďalšie kontexty (komunikácia, nálady, vzťahy v skupine a pod.). Vhodnosť použitia tej ktorej metódy a techniky je závislé aj **od vyzretosti spoločenstva, s ktorým v supervízii supervízor pracuje**, pretože vyzreté spoločenstvo prichádza do supervízie s témami, ktoré chce riešiť a vyberá si automaticky, resp. reaguje na ponúknuté také metódy a techniky, cez ktoré môže najviac získať pre seba a sú mu užitočné (pozri viac Vaska, Almäši & Vrťová, 2020).

S využívaním kreatívnych metód a techník slúžiacich k rozvoju organizácie ako celku možno z pohľadu supervízorov uviesť nasledovné skúsenosti s metódami a technikami: (a) modelovanie a hranie rolí; (b) využívanie kariet Dixit, hracích kariet a rôznych fotografií; (c) používanie tyčí (bambusových) palíc, paličiek; (d) využívanie analogických metód cez techniky práce so zvieratkami, postavičkami, figúrkami, kameňmi, loptičkami a pod.; (e) asociácie, ktoré možno považovať za najviac rizikovú techniku z pohľadu potenciálneho narušenia osobnej integrity supervidovaného z dôvodu práce s hlbšími vrstvami psychiky a náročnosti udržania hraníc supervízie (vs. terapia); (e+) práca s fantáziami najmä v rámci využívania prvkov bálintovských supervíznych skupín⁷⁵; (f) životná čiara organizácie (v procese zmeny) a časová os; (g) SWOT analýza; (h) flipchart ako priestor pre kreativitu⁷⁶.

Na základe realizovaného výskumu predstaveného na začiatku podkapitoly

⁷⁵ K práci s fantáziami v rámci „bálintovskej supervízie“ pozri viac napr. Pačesová (2004); Vaska (2014); Schavel (2017, in Balogová & Žiaková, Eds., 2017); Rusnáková (2018, in Štefáková, L. a kol., 2018); Kuzyšin (2020) a ďalší. Pozn. autora: Nie vždy sú skupinové formy (modely) vhodné pre ich využívanie aj v rámci supervízie organizácie. Napríklad prvky bálintovských skupín, ktoré sa v supervíziách využívajú, môžu mať pre organizáciu veľký efekt, najmä v prípade, ak by sme sa (modifikáciou pôvodného „poslania“ bálintovských skupín) nezameriavali na vzťahy pracovník – klient, ale vzťahy medzi kolegami, nadriadeným – podriadeným, komunikáciu medzi jednotlivými tímami, pracovnými skupinami a pod.

⁷⁶ Body f) g) h) možno považovať za kreatívne techniky v supervízii, ktoré vychádzajú zo „všeobecných“ **manažerských metód a nástrojov rozvoja organizácie** a ich využívanie spočíva od preferencie supervízora v práci s rôznymi rozvojovými nástrojmi využitelnými v supervízii. Konkrétne uvedené sú menej „nebezpečné“ v kontexte prežívania jednotlivca

možno za najviac využívané považovať **analogické metódy**, keď supervízori najčastejšie vo svojej praxi konfigurovali supervíznu situáciu prostredníctvom figúrok, postavičiek, zvieratiek a objavili sa aj kamene a loptičky. Takisto boli vo výpovediach zastúpené aj exploratívne a imaginatívne metódy, ako sú brainstorming, práca s fantáziami (najčastejšie využívaná v bálintovských supervíznych skupinách). Menej sa už objavili **expresívne metódy** a zámerne ako posledné metódy uvádzame oblasť: **činnostné, predvádza-cie a úlohovo-orientované metódy**, ktoré sa vo výpovediach participantov objavovali ako najefektívnejšie pre supervíziu organizácie. Samozrejme, jednotlivito participant/ky uvádzali využitie kreatívnych metód a techník aj v súvislosti s formami supervízií (najmä individuálnou, tímovou a skupinovou), ktoré sú súčasťou supervízie ako celku, čiže supervízie organizácie. Niektoré kreatívne metódy a techniky slúžili ako časť mozaiky supervízie celej organizácie (a jej zložiek). Dôležité je na tomto mieste poznamenať aj to, že v praxi sa bežne používa kombinácia viacerých techník, resp. kreatívna technika môže byť súčasťou viacerých metód, a dokonca možno použiť aj viacero kreatívnych metód naraz (bližšie Vaska & Almáši, 2019). Nie je však vhodné využívať kreativitu v každej situácii (napr. pri krízových supervíziách, isté obmedzenia sú aj v on-line priestore a pod.).

2.1.3 Predpoklady na realizáciu konceptu kreatívnej supervízie v organizáciách

Realizáciu kreatívnej supervízie v supervízii organizácie možno vnímať z dvoch strán. Na jednej strane možno na ňu nazerať cez predpoklady, ktoré sú faktormi zabezpečujúcimi jej kvalitný a efektívny výkon a na strane druhej cez faktory, ktoré dosahovaniu kvality bránia, resp. efektívnosť znižujú a eliminujú jej prínos pre rozvoj organizácie ako celku.

Za najdôležitejší predpoklad objavujúci sa aj vo výskumoch rôznych autorov a v publikáciách zaoberajúcich sa supervíziou (pozri napr. Broža /Ed./, 2009; Vaska & Čavojská, 2012; Schavel, Hunyadiová & Kuzyšin, 2013; Lešková, 2017; Vaska, Brozmanová Gregorová & Vrťová, 2020; Kuzyšin, 2020)

a skôr sú orientované na proces ako na vzťahy a pod., čo možno vzhľadom na supervíziu organizácie považovať za významné. Predmetné kreatívne techniky sú využívané najmä pri témach ako: zmena, rozvoj, transformácia, analýza, evaluácia (štandardov kvality, organizácie ako celku) a pod. Pozri viac k otázkam reflexných metód (ako nástroja učenia sa v organizáciách) – konkrétne vybrané techniky a praktické aplikácie napr. v publikácii od autorky a autora Theodoulides & Jahn (2013).

možno vo všeobecnosti považovať **osobnosť supervízora**. Vyzretý supervízor ako profesionál na oblasť rozvoja, pomoci a podpory (či už jednotlivca, skupiny, tímu alebo celej organizácie) musí mať v prvom rade v súvislosti s využívaním kreativity vo svojej supervíznej praxi na to dostatočnú kvalifikáciu a mať k nej vzťah.

Koncept kreatívnej supervízie sa totiž javí ako ideálny spôsob prezentovania tém, problémov či dilem supervidovaných prostredníctvom nezvyčajného – kreatívneho spôsobu prezentovania ako bežnými spôsobmi, typickými (najmä) pre nepriamu supervíziu (rozhovor, audio- a videonahrávka a pod.). Na základe existujúcich výskumných dôkazov možno do istej miery zovšeobecniť, že kreativita musí byť poskytovaná najmä citlivo a nemôže byť „pomstou“ supervízora/ky za (ne)spoluprácu. Je veľmi dôležité vysvetliť vopred supervidovaným (príp. ešte pri dohadovaní kontraktu), že existuje možnosť použitia iných spôsobov práce, ako je len hovorené slovo a že sa kreativity netreba obávať.

Supervízor teda musí mať sám vzťah k netradičným spôsobom práce a najmä ku kreativite. Zároveň mať schopnosť supervidovaných motivovať k inému procesuálnemu konceptu a vnímať svojich partnerov v supervízii ako nastavené bytosti a celky k prijímaniu iného, než tradičného spôsobu práce. K vzdelaniu v oblasti kreativity sme sa vyjadrovali na začiatku kapitoly a je potrebné až nevyhnutné, aby každý supervízor využívajúci kreativitu poznal aj jej úskalía (najmä pri práci s hlbšími vrstvami psychiky), preto je dôležité poznať aj svoje vlastné limity v práci a použiť také kreatívne metódy, ktoré neohrozujú samotných supervidovaných, ani proces supervízie. Javí sa preto ako vhodné pracovať viac „s manažérskymi metódami a technikami“, ktoré predpokladajú jej jednoduchšie „uchopenie a prežívanie“ (všetkých aktérov supervízie) a v kontexte supervízie organizácie (vzhľadom na jej primárne ciele) ako najvhodnejšie. Nič však nebráni supervízorovi s nadstavbovým vzdelaním⁷⁷ (ako je napr. arteterapia, tanečná terapia, dramaterapia a pod.) využívať svoje spôsobilosti v jednotlivých formách supervízie pre dosahovanie cieľov supervízie organizácie. Dôležitým faktorom je **„dávkovanie kreativity“**. Uvedený faktor by mal rešpektovať nasledujúce zásady a byť realizovaný(a) v zmysle *dodržiavania osobných hraníc, resp. hraníc medzi supervíziou a terapiou* (aby príliš nezasahovali citovú oblasť človeka; zváženie, či ísť ešte do tej ktorej techniky, či to ešte patrí do supervízie);

⁷⁷ Pozri viac napr. Tselikas-Portmann (Ed., 1999); Jones & Dokter (Eds., 2009); Schuck & Wood (2011); Chesner & Zografou, Eds., 2014; Patterson (2019).

(b) *vyzretosti*; (c) *aktuálneho nastavenia* (nálady supervízora/ky, supervidovaných a pod.); (d) *v kontexte riešenej témy* – čo korešponduje aj s výpoveďou participantov výskumu, ktorí jednotlivo k tejto téme zaujali jasné stanovisko. Nemožno zabúdať aj na aktuálne „rozpoloženie supervízora/ky“, ktoré by sa, samozrejme, nemalo prenášať do supervízneho procesu, ale je potrebné si ho na strane poskytovateľa uvedomiť a na základe aktuálneho „nastavenia“ (situácie) aplikovať metódy a techniky (aj kreatívne) supervízie. V porovnaní s výsledkami výskumu a predvýskumu uvedených na začiatku kapitoly (pozri bližšie Vaska et al. 2012, 2019 a 2020) možno tiež potvrdiť, **že trvácnosť (a tým aj efektívnosť)** použitých kreatívnych techník je dôležitý výsledok. Ak u účastníkov supervízie pretrvávajú pozitívne pocity a výsledky sa pretavia aj do reálneho výkonu profesie, tak je jej miesto v supervízii opodstatnené.

Ukazuje sa, že to, čo ochromuje v našich končinách vyššiu úroveň práce s kreativitou, resp. využívanie kreatívnej supervízie, sú napríklad také skutočnosti, ako je nedostatok literatúry (v slovenskom a českom jazyku), nedostatočná kvalifikačná pripravenosť (u vzdelávateľov v supervízii nie je venovaný dostatok priestoru na vzdelávanie v tejto oblasti), resp. nedostatok vzdelávacích kurzov/výcvikov v problematike a pod. Na druhej strane je tu však aj pohodlnosť samotných realizátorov supervízie, keď nie sú z rôznych dôvodov ochotní preložiť si zahraničné zdroje, ďalej sa vzdelávať (či už formou samoštúdia, alebo účasti na ďalšom vzdelávaní v supervízii) v oblasti rozvoja kreativity a pod. (pozri viac Vaska, Almáši & Vrtňová, 2020). Pripravenosť pre prácu s kreativitou je výrazne limitovaná, pretože neexistuje systematický spôsob prípravy supervízorov pre túto supervíznu oblasť a nieto ešte v kontexte supervízie organizácie, čím je výrazne obmedzená úroveň kompetencií supervízorov. Vybudovať si vzťah ku kreativite je o to komplikovanejšie (ako na strane supervízora, tak i supervidovaného). Výrazný vplyv na vzťah ku kreativite a jej následného využívania môže mať aj teoretická orientácia supervízora v kontexte použitého prístupu⁷⁸ v supervízii, ale i pôvodné vzdelanie supervízora, keď niektoré profesie (aj napr. sociálna práca) nedisponujú

⁷⁸ Zahraničné publikácie sa dokonca špecificky venujú využitiu vybraných prístupov v kontexte kreatívnej supervízie (napr. využitím dramaterapie v supervízii psychodynamickou perspektívou (Jenkyns in Tselikas-Portmann, Ed., 1999), ale zároveň aj využitím dramaterapie v rôznych formách aj v kontexte tímovej a organizačnej supervízie (napr. Lahad in Tselikas-Portmann, Ed., 1999; Tötschinger in Tselikas-Portmann, Ed., 1999; Grainer in Tselikas-Portmann, Ed., 1999) alebo z gestalt perspektívy napr. Zografou (in Chesner & Zografou, Eds., 2014) alebo využitím narácií v supervíznom procese (Schuck & Wood, 2011), využitím pohybu Butté & Hoo (in Chesner & Zografou, Eds., 2014) a tanca v supervízii (Patterson, 2019) a pod.

potrebnými metódami a technikami ako iné pomáhajúce profesie (napr. psychológia), hovorí o tom napr. aj profil absolventa. Ako istá kompenzácia nedostatku by mohla svoje miesto zaujať super-supervízia, kde by supervízori pravidelne zdieľali svoje supervízne potreby. Pocity nekompetentnosti, resp. nedostatočné vzdelanie supervízorov v oblasti kreativity vyvolávajú pocity ohrozenia a „zapnú obranné mechanizmy“ na oboch stranách supervízie, no najmä je potrebné si uvedomiť, že „kto to má v rukách“ a z tohto dôvodu musí mať supervízor schopnosť sebareflexie a nepúšťať sa do vecí, ktoré mu nie sú blízke, resp. nie je kompetentný ich vykonávať. Ak je supervízor kompetentný, tak sa to prejaví aj v pestrosti využitia kreatívnych metód a techník, keď kreatívne pripraveného supervízora oceňujú aj supervidovaní.

Jednoznačne musíme na tomto mieste konštatovať, že „supervízor organizácie“ by mal mať spôsobilosti na predmetnú oblasť, ktorá si vyžaduje aj poznatky a zručnosti z oblasti manažmentu (min. vedenia ľudí) a ďalšie vzdelávanie v oblasti kreatívnej supervízie. Prepojenie týchto dvoch oblastí je možné aj pomocou identifikovaných (ľahšie uchopiteľných) metód a techník (manažérského charakteru – napr. SWOT analýza, ktorá je považovaná za bezpečnú, štruktúrovanú a neohrozujúcu). Aj iné techniky (ako *„životná čiara organizácie“*, *vyžitie postavičiek*, *zvieratiek na vyzroprávanie životnej cesty organizácie*, *situácií, ktoré komplikujú rozvoj organizácie ako celku* a pod)⁷⁹.

Adresnosť, koncepcnosť, dobrovoľnosť (na strane supervidovaného) a erudovanosť (na strane supervízora) sú základné veličiny potrebné pre efektívnu kreatívnu supervíziu. V súvislosti so supervíziou organizácie by mala byť kreatívna supervízia realizovaná nielen v kontexte hlavného cieľa, ktorým je profesionálny rozvoj jednotlivcov (zamestnancov organizácie), ale aj profesionálny rozvoj celej organizácie, ktorá by mala mať vo svojom zámere na prvom mieste zvyšovanie kvality poskytovaných služieb pre jej prijímateľov. Pri realizácii supervízie organizácie je potrebné rešpektovať všetky faktory, ktoré ju ovplyvňujú (miesto, veľkosť, poslanie, kultúra /hodnoty, normy, pravidlá atď./ organizácie; jej zložky a spolupracujúce organizácie; platná legislatíva a pod.; formy, metódy a techniky, modely a prístupy preferované supervízormi; funkcie a prekážky v realizácii supervízie a pod.). Mohli by sme vymenovať nespočetné množstvo faktorov, ktoré ovplyvňujú

⁷⁹ Pozri viac výpovede participantov v príspevku autorov Vaska, Almáši & Vrťová (2020), príp. k otázkam spôsobilosti supervízora aj v monografii Vaska, Brozmanová Gregorová & Vrťová (2020).

len samotnú supervíziu a kreativita ešte ako „samostatná jednotka“ v oblasti supervízie má ďalšie faktory, ktoré jej realizáciu ovplyvňujú. Zapojiť do supervízie organizácie kreativitu dokážu len skúsení supervízori a vyzreté spoločenstvo, ktorým môže byť poskytovaná. Zhrnuto možno uviesť najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce jej kvalitatívnu úroveň: (a) *dôvera k supervízorovi*; (b) *vzťah ku kreativite*; (c) *citlivosť v dávkovaní supervízie*; (d) *hranice a ich dodržiavanie*; (e) *kompetentnosť supervízora pre oblasť kreatívnej supervízie*; (f) *d'alšie vzdelávanie (kurzy, „posilňovačky“ pre supervízorov v praxi a super-supervízie)*; (g) *odvaha a priestor na kreativitu v supervízii organizácie*; (h) *situčná kreativita a jednoduchosť*; (i) *manažérske postupy ako vhodné kreatívne metódy a techniky v supervízii organizácie* a (j) *otvorenosť samotnej organizácie k inováciám v supervízii*.

Vzdelávacie inštitúcie pripravujúce budúcich supervízorov, ale i samotní supervízori v rámci ďalšieho vzdelávania potrebujú získavať špecifické „supervízne zručnosti“, aby mohli byť pripravení na rôzne úskalia, ktoré kreatívna supervízia v kontexte supervízie organizácie prináša. A to nielen v náročných obdobiach, ako sú pandémie, príp. iné situácie, ktoré si vyžadujú technologickú zdatnosť všetkých aktérov supervízie. V tomto prípade je potrebné apelovať najmä na vzdelávateľov v supervízii a samotných supervízorov, aby sa tento spôsob prípravy na supervíznu prácu (práca s modernými technológiami v supervízii) zakomponoval do akreditovanej prípravy (a prirodzene pravidelne inovoval podľa vývojových trendov) a stal sa následne samozrejmosťou pre každého aktívneho supervízora. Z technickej stránky však musia byť zdatní aj supervidovaní (pokiaľ využijú možnosť on-line supervízií, resp. inej formy pri ktorej je potrebné technické zabezpečenie) a ich zamestnávateľia by mali supervidovaným zabezpečiť z dôvodu anonymity a intimity vhodnú miestnosť, kde sa budú môcť slobodne (či už prezenčne alebo dištančne) na supervízii zúčastniť a prezentovať svoje témy, problémy, dilemy. Ak sa vrátíme k dištančnému spôsobu realizácie supervízie, tak v súčasnosti supervízori využívajú najmä on-line supervízie a to cez rôzne platformy (ako ZOOM, MSTEams, Skype, GoogleMeet a pod., ktoré umožňujú cez svoje funkcie a „kooperujúce webové rozhrania“ poskytovať aj kreatívne on-line spôsoby, ktoré sú efektívne využiteľné v rôznych formách on-line supervízií). Napríklad možno využívať expresívne metódy (napr. kreslenie v on-line priestore ako arteterapeutickú techniku) alebo niektorú z činnostných, predvádzacích a úlohovo-orientovaných metód (napr. hranie rolí, práca na spoločných úlohách v skupinách rozdelením do skupín vo vybranej

on-line platforme a pod.), ale i analogických a jednoznačne aj exploratívnych a imaginatívnych (efektívne sa dajú využívať v on-line priestore prvky bálintovských supervíznych skupín – napr. práca s fantáziami). Existujú však aj limity v kontexte práce so skupinou v on-line priestore, týka sa to najmä využitia expresívnych, ale i činnostných metód, do určitej miery aj analogických (ak na to nie je využitý priestor v on-line priestore, resp. sú možnosti využitia výrazne obmedzené). Pri uvedených kreatívnych metódach je potrebné pracovať, pohybovať sa v priestore, ktorý, žiaľ, nie je možné technicky (prenos všetkých interakcií v priestore) zabezpečiť. Jedná sa napríklad o také kreatívne techniky, ako je napr. sochanie, konštelácie a do značnej miery aj modelové situácie a pod. Niektoré organizácie dokážu zabezpečiť, aby bol „snímaný“ aj celý priestor miestnosti, kde by ich zamestnanci (supervidovaní) využívali pohyb, príp. len sedeli v kruhu (príp. v inom tvare), no priama neprítomnosť supervízora výsledky takejto supervízie výrazne limituje. Na základe uvedenej úvahy možno konštatovať, že existujú značné obmedzenia pri supervízii organizácie, ktorá využíva rôzne formy a metódy supervízie aj bez využitia kreativity. Využitie kreativity/tvorivosti si vyžaduje jednoznačne „nadstavbové vzdelanie“ nielen v oblasti kreativity, ale aj technického zvládnutia. Aj na základe vývoja udalostí vo svete v ostatnom období (najmä v súvislosti s celosvetovou pandémiou) sa moderné technológie v supervízii stali neodmysliteľnou súčasťou (najmä z dôvodu ochrany zdravia ako supervízorov, tak i supervidovaných a ich klientov) a to, čo sa zdalo pred niekoľkými rokmi z rôznych dôvodov (nedostatočné technické vybavenie v organizácii, ale i u supervízorov, nedôvera v technológie, nedôvera v on-line priestor z dôvodu pochybností o anonymite a pod.) v našich podmienkach takmer nemožné, sa stalo realitou a prirodzenou súčasťou práce supervízorov (a postupne aj súčasťou vzdelávania v supervízii) a supervidovaných. Mnohí aktéri supervízie vnímajú v tomto spôsobe práce aj veľké devízy (ušetrenie času, finančných prostriedkov, flexibilnejší spôsob realizácie supervízie – rýchlejšia dohoda o termíne, častejšie supervízie z dôvodu ušetreného času na cestovanie, možnosť zúčastniť sa supervízie v prípade individuálnej formy napr. z domáceho prostredia atď.) a v budúcnosti je veľmi pravdepodobné, že budú pravidelnejšie využívať aj tento spôsob supervíznej práce. Nemalo by to byť však samozrejmosťou, resp. by mal byť tento spôsob práce „dávkovaný“ s mierou a podľa objektívneho zhodnotenia ako supervízora, tak i supervidovaného, aby sa obe strany neocitli v istej „pohodlnej pasci“ v presvedčení, že tento spôsob je jediný najlepší a nemenný. Je potrebné totiž na tomto mieste vyjadriť isté obavy,

že stopercentné dodržanie etiky supervízie („hackerstvo“, prítomnosť iných osôb, nečakané prerušenie, výpadok internetu a pod.), atmosféru prítomnosti, všetky emócie a komunikačné (najmä neverbálne) prejavy on-line priestor nikdy nenahradí, a preto jednoznačne odporúčame, aby sa tento spôsob nestal jediným a určite nie v kontexte supervízie organizácie, kde sa očakáva, že supervízor bude „dýchať atmosféru“ organizácie, lepšie prenikne do hlbín organizácie, spozná jej kultúru. Uvedené mu totiž on-line priestor určite nikdy neumožní a osobný kontakt nenahradí. Optimálne dávkovanie „on-line sveta a reálneho sveta“ je najmä v rukách supervízora, od ktorého sa očakáva, že povedie klienta supervízie (jednotlivca, skupinu, tím, organizáciu) adekvátnym spôsobom k zmene a naplneniu stanovených cieľov a vždy bude v popredí „živá skúsenosť“ v zmysle interakcie: „človek – človek“, a keďže je organizácia živým organizmom, tak ju možno vnímať podobne v duchu uvedenej interakcie. Zvlášť ak prepájame tému supervízie organizácie s náročným a jedinečným (špecifickým) konceptom supervíznej práce, ktorým je kreatívna supervízia.

2.2 Začínajúci pracovníci v sociálnej sfére a supervízia organizácie

V prvej kapitole sme predstavili legislatívne ukotvenie supervízie a na tomto mieste v súvislosti s témou predmetnej podkapitoly je potrebné pripomenúť a bližšie sa pozrieť na dôležitý dokument s názvom *Minimálne štandardy odborných praxí v študijnom odbore sociálna práca (ďalej len „MŠOP“)*⁸⁰. Štandardy boli prijaté v roku 2014 a ich prijatím sa zavŕšil transformačný proces odborných praxí v študijnom odbore sociálna práca na slovenských vysokých školách⁸¹, kde sa v dennej, ale i externej forme štúdia pripravujú budúci sociálni pracovníci. Jednoznačne sa tak skvalitnila a zefektívnila realizácia odbornej praxe. Týmto krokom sa zároveň zvýšil status profesie. V roku 2019 sa vytvoril nový opis študijného odboru sociálna práca, ktorý rešpektuje aj MŠOP. V súčasnosti je v MŠOP uvedené pri obsahu odbornej praxe, že odborná prax zahŕňa okrem iného aj „účasť študenta/ky na supervízii“, jej bližšie podmienky však neopisuje. Nové možnosti prináša aktuálna príprava Národného projektu s názvom „Odborná

⁸⁰ Minimálne štandardy odborných praxí v študijnom odbore sociálna práca sú zverejnené na webovom sídle Asociácie vzdelávateľov v sociálnej práci - <http://avspsr.weebly.com/odbornaacute-prax.html>

⁸¹ Pozri viac Balogová & Vaska (2016). Dostupné: <https://socialniprace.cz/financovanie-odbornych-praxi-ze-statneho-rozpocitu-ako-krok-zvyšovania-statusu-socialnej-prace/>

prax pre študentov sociálnej práce a psychológie“, ktorý sa zaviazali podporiť a participovať na nich 10 vzdelávatelia v sociálnej práci združení vo významnej organizácii s názvom Asociácia vzdelávateľov v sociálnej práci, ktorá je partnerom pre rezort práce, sociálnych vecí a rodiny, ale i školstva, spravodlivosti a ostatných odborov relevantných partnerov, a participuje na dôležitých koncepcných dokumentoch, smerovaniach, systémovosti sociálnej práce v oblasti praxe a vzdelávania. Pripravovaný Národný projekt sa realizuje v spolupráci s MPSVaR SR a bude pilotným v oblasti realizácie „duálneho vzdelávania“ prostredníctvom prípravy kvalitnej odbornej praxe v „rezortných organizáciách“, kde budú študenti a študentky sociálnej práce počas štúdia systematicky praxovať na základe vytvoreného zámeru a nových podmienok pre realizáciu odborných praxí študentov vysokých škôl. Plánuje sa v roku 2021 aj revízia spomínaných MŠOP v odbore sociálna práca.

Predmetné štandardy odborných praxí a opis spomíname najmä z dôvodu, že študenti sociálnej práce sa počas vysokoškolskej prípravy na výkon profesie stávajú súčasťou života organizácie pôsobiacej v sociálnej sfére. Študenti by mali mať možnosť (ak sú organizáciou považovaní za svoju plnohodnotnú súčasť aj v prípade, ak ide o krátkodobé pôsobenie v organizácii v rámci výkonu odbornej praxe), zúčastňovať sa na supervíziách, ktoré si organizácia zabezpečuje buď na základe zákonnej povinnosti, alebo dobrovoľne z vlastného rozhodnutia vychádzajúc zo svojich aktuálnych (ale aj budúcich) potrieb a vízií. Zároveň je vhodné, ak je supervízia zabezpečovaná aj „školskými supervízormi“⁸², čo sekundárne môže prispieť k rozvoju organizácie ako celku a zvyšovať kvalitu poskytovaných služieb organizáciou zabezpečujúcou odbornú prax. V tomto prípade však nemožno hovoriť o supervízii organizácie, za istých okolností by mohlo dôjsť k situácii, ak supervízor z akademického prostredia paralelne so študentskou supervíziou (pre študenta, ktorý má supervidovanú odbornú prax) zabezpečuje aj supervíziu celej organizácie (v ktorej je odborná prax študenta vykonávaná)⁸³. Začínajúci sociálni pracovníci (ako študenti, tak i novokvalifikovaní, čiže

⁸² Aj v prípade „školských supervízorov“ považujeme za nevyhnutné, aby ich poskytovali na akademickej pôde pedagógovia s akreditovaným dlhodobým výcvikom v supervízii, čiže akreditovaní supervízori.

⁸³ K otázkam odbornej praxi študentov sociálnej práce a študentskej supervízie pozri bližšie Ford & Jones (1987); Scherpner et al. (1999); Schavel & Tomka (2007); Doel (2012); Keen, Brown et al. (2013); Levická & Kubištová (2013); Punová & Navrátilová et al. (2014); Vaska (2015); Truhlářová (2015); Lešková (2017); Brozmanová et al. (2019); Levická (2019).

sociálni pracovníci v prvom roku výkonu sociálnej práce⁸⁴) by mali byť primárnym záujmom supervízie a jej pravidelnými účastníkmi. Viaceré štúdie a vedecké texty uvádzajú, že je nevyhnutné venovať výraznú pozornosť práve začínajúcim sociálnym pracovníkom a medzi najlepšie adaptačné prostriedky pre výkon sociálnej práce zaraďujú práve supervíziu⁸⁵.

Prítomnosť študentov (nielen sociálnej práce) na supervíziách je pre mnohých pracovníkov a aj samotný manažment organizácií pôsobiacich v sociálnej sfére z rôznych dôvodov (organizačných, osobných, pandemických a pod.) prekážkou. Ak systém odbornej praxe bude ideálny, resp. bude rešpektovať všetky pravidlá kvalitného výkonu odbornej praxe, môže to mať žiaduci efekt s výrazným potenciálom užitočnosti ako pre organizáciu, tak i pre jej klientov. V optimálnom obraze niet pochyb, že aj študenti budú automaticky na supervízie, ktoré zabezpečuje organizácia pre svojich zamestnancov, ich súčasťou. Supervízia ako vhodný pracovný nástroj adaptácie na nové pracovné prostredie môže byť veľkým prínosom. U každého začínajúceho pracovníka je schopnosť adaptácie iná. Adekvátna adaptácia ja ovplyvnená rôznymi (vonkajšími a vnútornými) faktormi ako napríklad praktické skúsenosti, osvojené spôsobilosti, kvalita ukončenej vysokej školy, kultúra organizácie, prístup k práci, ochota učiť sa nové veci a pod. V adaptačnom procese môže byť prítomnosť supervízie veľkou devízou, resp. supervízia môže do istej miery očakávaný „adaptačný proces/program“ aj suplovať. Supervízia sa považuje za jeden z najefektívnejších nástrojov profesionálnej podpory, ktorú možno zjednodušene charakterizovať cez tri základné prvky: pomoc, podpora a rozvoj.

2.2.1 Akademický a pracovný svet vo vzťahu

Kvalita skúseností študentov s výučbou sociálnej práce sa spolieha na partnerstvo medzi praxovým pracoviskom a školou. Toto partnerstvo sa niekedy podľa Doela (2012) označuje ako a je možné ho spojiť do slovného spojenia „akadémi a praxové pracovisko“. V praxi sa stáva, že sa niekedy jedná o neformálne partnerstvo, no v prípade odbornej praxe študentov a študentiek sociálnej práce je v podmienkach Slovenska vždy formalizované. Je to nevyhnutné z viacerých dôvodov, ako je napĺňanie akreditačných kritérií, financovanie odbornej praxe zo štátneho rozpočtu a pod. Väčšinou

⁸⁴ Pozri viac Keen, Brown et al. (2013).

⁸⁵ Pozri viac napr. Ford & Jones (1987); Vaska (2008a; 2008b); Vaska & Čavojská (2012); Doel (2012); Keen, Brown et al. (2013).

sa medzi praxovými pracoviskami a vysokou školou uzatvárajú minimálne dvojstranné zmluvy⁸⁶ (škola – praxové pracovisko), kde praxové pracovisko súhlasí s poskytnutím dohodnutého počtu praxujúcich študentov počas určitého obdobia, s plnením cieľov odbornej praxe a pod.⁸⁷ Na základe recipročnej dohody môže vysoká škola poskytovať semináre pre zamestnancov partnerskej organizácie, ktorými sú praxové pracoviská, a niektoré vysoké školy dokonca poskytujú pre praxové pracoviská supervízie, pokiaľ sa na vysokej škole akreditovaní supervízori nachádzajú a je takýto kontrakt medzi „akadémiou a praxovým pracoviskom“ uzatvorený. Niektorí sociálni pracovníci a manažéri organizácií sa objavujú aj vo vyučovacom procese, keď zabezpečujú v študijnom programe (sociálna práca) niektoré (najmä výberové) predmety, príp. zabezpečujú semináre, cvičenia, časti prednášok a pod., alebo dokonca participujú na výbere študentov pre vlastné pracovisko. Toto partnerstvo sa podľa Doela (2012) čoraz viac stáva trojstranným so zapojením používateľov služieb do týchto aktivít riadenia vzdelávania. V podmienkach Slovenska sa objavujú podobné možnosti napr. aj vďaka implementácii stratégie Service learning⁸⁸.

Autor Doel (2012) konštatuje, že odborné praxe sú príspevkom k budúcemu rozvoju profesie sociálnej práce a vo väčšine prípadov študenti dávajú toľko, koľko berú z praxových pracovísk, kde sú umiestnení. Môžu byť cenným oživením. Zároveň autor poukazuje na význam financovania odborných praxí (v Spojenom kráľovstve) a upozorňuje v súvislosti so zlepšením kvality odborných praxí na fakt, že pokiaľ boli poskytnuté platby organizáciám, ktoré boli ochotné poskytovať vzdelávanie študentov, odzrkadlilo sa to vo zvýšenej kvalite odbornej praxe. Tieto poplatky za odborné praxe sú

⁸⁶ Trojstranné zmluvy sú na niektorých vysokých školách uzatvárané v rámci odbornej praxe medzi vysokou školou, študentom a praxovým pracoviskom a niekedy sa uzatvára aj štvorstranná zmluva medzi vysokou školou, študentom, praxovým pracoviskom a supervízorom/tútorom. Najčastejšie sa v podmienkach SR uzatvára v rámci odbornej praxe „rámcová dohoda“, čiže dvojstranný kontrakt medzi vysokou školou a praxovým pracoviskom (v niektorých prípadoch len priamo s tútorom odbornej praxe) za určitý počet hodín rozboru a za vopred určenú sumu za hodinu rozboru, ako je to stanovené v Metodike rozpisu dotácií zo štátneho rozpočtu verejným vysokým školám, ktorá každoročne určuje výšku a procesy rozdeľovania účelovo viazaných finančných prostriedkov na odbornú prax (v študijnom odbore sociálna práca). Pozri bližšie: <https://www.minedu.sk/677-sk/financovanie/>. Presné podmienky uzatvárania dvoj-, troj- a štvorstranných dohôd si na základe existujúcej spolupráce upravuje každá vysoká škola s praxovým pracoviskom podľa vlastných potrieb.

⁸⁷ Pozri viac Vaska (2015).

⁸⁸ Pozri viac Brozmanová Gregorová et al. (2014, 2019); Skyba & Šoltéssová (2014).

konkrétnou sumou zaplattenou za každý deň odbornej praxe študentov a sú určené na pokrytie výučby, hodnotenia a správy odbornej praxe. Najmä niektoré menšie praxové pracoviská podľa autora považujú tento poplatok za finančnú záchranu a v súvislosti so supervíziou odbornej praxe diskutuje v publikácii jej možnosti a limity využitia z pohľadu vysokej školy, príp. priamo na praxovom pracovisku a zároveň poukazuje na význam systematického manažovania odborných praxí – ak je určený zamestnanec (alebo tím) pre starostlivosť o študentov na praxi (koordinátor praktického vzdelávania). Tento koordinátor by mal byť súčasťou tímu pracujúceho so širším záujmom o nábor a retenciu (udržanie) sociálnych pracovníkov a školiace potreby širšej pracovnej platformy. Kvalita skúseností s odbornou praxou môže mať vplyv na reputáciu praxového pracoviska pri náboe a môže mať celkový vplyv aj na morálku zamestnancov.

Supervízia je kľúčovým prvkom pri podpore sociálnych pracovníkov a študentov. Supervízia klasicky zahŕňa vzdelávacie, podporné a administratívne (manažérske) funkcie, a najmä u študentov, aj hodnotenie. Pojem „supervízia“ však nemusí byť nevyhnutne známy a zrejmy a najmä v prostredí mimo sociálnej sféry, mohol by sa výrazne identifikovať s pokynmi a dohľadom („kontrolou“) nad prácou. Je preto dôležité otvoriť diskusiu o vzájomných očakávaniach v supervízii hneď od začiatku akéhokoľvek nového supervízneho vzťahu. Podľa Doela (2021) je pravdepodobnejšie, že študentská supervízia bude mať vzdelávací charakter, a to na základe princípov vzdelávania dospelých⁸⁹. Prípadové skúsenosti študentov sa používajú ako hranol pre učenie študentov a supervízor, tútor alebo mentor môže na urýchlenie učenia použiť simulácie, články, diskusie a pod. Supervízia na praxovom pracovisku má tendenciu byť manažérska, ak ju poskytuje zamestnanec praxového pracoviska a často sa obmedzí na aktuálne prípady, a najmä tie, ktoré vyvolávajú obavy a oznamovanie akýchkoľvek zmien v postupoch a politikách organizácie pôsobiacej v sociálnej sfére. Niekedy uniká jeden druh supervízie do druhého; niektorí vedúci tímov, ktorí majú skúsenosti so supervíziou študentov, sa usilujú o to, aby sa skúsenosti so supervíziou na praxovom pracovisku stali viac vzdelávacími a menej inšpekčnými (Doel, 2012). Možno len súhlasiť s autorom, aj keď sú realie odbornej praxe v každej krajine iné, no stoja na rovnakých princípoch. Supervízia, či zamestnanecká alebo študentská, nemôže byť kontrolou práce, dobrou alebo zlou,

⁸⁹ K problematike vzdelávania dospelých pozri viac napr. Határ (2009, 2014, 2019); Veteška (2015, 2016).

ale rozvojom a hľadaním nových možností, optimálnych postupov a vyvážaním sa, resp. poučením sa z menej optimálnych postupov a pod. Aj na základe predchádzajúcich informácií a konštatácií približujeme v nasledujúcom texte diskurzy o študentskej supervízii.

2.2.2 Zamestnanecká a študentská supervízia – podobnosti a odlišnosti

Študentská supervízia je formou tútorskej supervízie a môže mať dve rovinu. Keďže cieľovou skupinou študentskej supervízie sú študenti sociálnej práce, budeme sa na ňu pozeráť z pohľadu vysielajúcej inštitúcie – školy (v našom prípade vysokej školy). Študentská supervízia môže prebiehať priamo na školách, kde študentskú supervíziu zabezpečujú *interní supervízori (školskí supervízori)*. Druhou rovinou je študentská supervízia prebiehajúca priamo na praxovom pracovisku – v organizácii pôsobiacej v sociálnej sfére (praxové pracovisko), resp. pod jej hlavičkou – kde študenti odbornú prax vykonávajú. Supervíziu na praxovom pracovisku realizujú z pohľadu vzdelávacej inštitúcie *externí supervízori*, ktorí úzko spolupracujú so školou. Supervízori, ktorí vykonávajú študentskú supervíziu v oboch rovinách, ako sme už spomínali aj vyššie v texte, by mali byť kvalifikovaní pracovníci s akreditovaným vzdelaním v supervízii (Vaska, 2017b, in Balogová & Žiaková, Eds., 2017).

Dlhé obdobie bola študentská supervízia (pozri bližšie Ford & Jones, 1987) a zamestnanecká supervízia považovaná za rovnaký „proces“, a až v polovici šesťdesiatych rokov 20. storočia si podľa Tsuia (2005) akademickí pracovníci a výskumníci začali uvedomovať konceptuálne, metodologické a praktické rozdiely medzi nimi. Bogo a Vayda (1987, in Tsui, 2005) skoncipovali rozdiely v podmienkach účelu a misie, aktivitách, časovej perspektíve, primárnom ciele, odmeňovaní správania, prístupoch a metódach kontroly. Uvedení autori neskôr – v roku 1998 – uviedli sedem odlišností medzi študentskou supervíziou (nazývanou aj študentská terénna supervízia) a zamestnaneckou supervíziou:

- **účelom a misiou** študentskej supervízie je *vzdelávanie*, kým v zamestnaneckej je to *kvalita služieb pre klienta*,
- **základnými aktivitami** v školskom prostredí sú *vyučovanie a výskum*, kým v sociálnej organizácii kladú dôraz na *efektivitu a účinnosť poskytovaných služieb*,
- **z časovej perspektívy** sa školy zameriavajú na *ciele zamerané na*

budúcnosť, napr. orientácia na hodnoty, vedomostné vzdelávanie a byť spôsobilý v zmysle nadobúdania kompetencií, kým organizácie pôsobiace v sociálnej sfére sa *zameriavajú na ciele v prítomnosti*, čo znamená poskytovanie vysoko kvalitných služieb,

- **primárny cieľ** škôl je *analýza súčasnej praxe*, kým v organizáciách sa zameriavajú na *udržanie, zlepšovanie a účinnosť súčasných programov poskytovaných služieb*,
- **povinnosti študentov** zahŕňajú *kritickú analýzu, rozvoj, testovanie a reportovanie nových ideí a zároveň nezávislú intelektuálnu aktivitu*, kým organizácia sa usiluje o *kompetentné vykonávanie práce, systém udržiavania a interaktívnu tímovú prácu*,
- **prístup k sociálnej práci** je na školách skôr *všeobecný a abstraktný*, kým v sociálnych organizáciách je skôr *špecifický a konkrétny*,
- **metóda kontroly** je v školskom prostredí skôr *kolegiálna a rozhodnutia sa prijímajú konsenzom*, kým v organizácii pôsojacej v sociálnej sfére je autorita *centralizovaná a hierarchická*, pokiaľ sa zodpovedá za svoju činnosť vrcholovému manažmentu (nadriadeným a pod.) a ich financovaniu.

Za študentskú supervíziu je niektorými autormi považované aj sprevádzanie v praxi, čo nepopierame, pretože sprevádzanie v praxi vnímame ako jeden z modelov študentskej supervízie, pretože spĺňa všetky atribúty kvalitného supervízneho procesu (napr. agogické učenie, príp. supervízia v kontexte didaktiky⁹⁰). Nevyhnutne však musí proces, ktorý na praxi prebieha, vykazovať supervízne charakteristiky (definovanie cieľa, obsah, dĺžka a frekvencia stretnutí a pod.). V tomto kontexte možno spomenúť, že aj bežné konzultácie na praxovom pracovisku sa často mylne zamieňajú so supervíziou (Vaska 2014; Parker 2005). Na tento fakt upozorňujú aj Fordová a Jones (1987), ktorí tvrdia, že je potrebné rozlišovať medzi supervíziou a konzultáciou, lebo to, čo sa niekedy nazýva študentská supervízia, je v skutočnosti konzultáciou. Supervíziou na praxovom pracovisku autorka a autor rozumejú plánované, pravidelné časové úseky, ktoré študent a supervízor strávia spoločnými diskusiami o práci študenta na praxovom pracovisku a preverujú pokroky v učení.

⁹⁰ Scherpner et al. 1999; Levická (2020, 2018).

2.2.3 Vývojové charakteristiky začínajúcich pracovníkov

V supervízii prechádzajú supervidovaní fázami, ktoré možno vnímať cez vývojový aspekt a zároveň majú rozvojovú tendenciu. Určite sú čitateľom známe vývojové štádiá/štyri stupne⁹¹, ktoré opisujú supervidovaného v týchto štádiách ako začiatočníka s premotivovanosťou k práci, no zároveň ako úzkostlivého a závislého od supervízora (1. stupeň: **Fokus na seba sameho**: „*Uspejem v tejto práci?*“), objavujú sa premenlivé postoje k práci a supervízii, keď sa očakáva posun od závislosti od supervízora smerom k vlastnej autonómii (2. stupeň: **Fokus na klienta**: „*Pomôžem klientovi, aby uspel?*“). V súvislosti so zacielením problematiky na supervíziu organizácie možno na tomto mieste uviesť podľa Hajného (2008, in Havrdová, Hajný et al., 2008) ako príklady rizík v kontexte stavu tímu a organizácie upadnutie do limitujúceho stereotypu práce s klientmi, v ktorom začne hroziť pocit nudy, opakovania a dokonca vyhorenia. Ďalšie riziká vidí autor v tom, že niektorí pracovníci môžu príliš dlho zotrvať v adaptácii na zavedenú prax, zatiaľ čo tí pracovníci, ktorí smerujú k hľadaniu autonómnych ciest, začínajú podnikáť riskantné experimenty. Upozorňuje na tendenciu padnúť do profesijných pascí, ako sú nadmerne silný vzťah ku klientom, turbulencie vo vzťahu ku kolegom alebo manažmentu, príp. uzatvorenie sa v tímových vzťahoch a zároveň aj v tímových problémoch, ktoré podľa autora (s. 96) „tvoria úkryt pred frustráciou alebo zaťažujúcou prácou s klientelou“.

Ďalšie dve fázy sa vyznačujú zrelosťou supervidovaného a významná je stabilita v oblasti osobnej autonómie a profesionálnej sebadôvery. V treťom stupni (**Fokus na proces**: „*Aký máme spolu vzťah, ako spolu komunikujeme?*“) sa supervízor viac sústreďí na oblasti špecifické pre ďalší rozvoj supervidovaného a viac pozornosti venuje paralelne procesom v supervízii a v práci supervidovaného sociálneho pracovníka. Posledný stupeň (4. stupeň: **Fokus na proces v kontexte**: „*Ako sa procesy navzájom ovplyvňujú?*“) nedosahujú všetci supervidovaní a často sa pracovníci v sociálnej sfére dosahujúci túto úroveň rozhodnú absolvovať výcvik v supervízii a následne tak supervíziu poskytovať. Supervízia ako taká začína mať charakter vzájomných konzultácií na rovnakej profesionálnej úrovni, pokiaľ

⁹¹ Vývojový model u supervidovaných spracovaný podľa Pagea a Wosketovej (1994) približujeme v aplikácii na supervíziu sociálnych pracovníkov a zámerne nepoužívame pre účely tejto publikácie termíny sociálny poradca alebo sociálny terapeut z dôvodu, že nie všetci sociálni pracovníci využívajúci supervíziu sú zároveň aj poradcami alebo terapeutmi.

ju ešte supervidovaný považuje za potrebnú⁹².

V súvislosti s profesionálnym vývinom supervidovaného Gabura (1999) rozoznáva tri úrovne profesionálneho vývinu supervidovaného sociálneho pracovníka a upozorňuje, že prístup supervízora a metódy práce, ktoré supervízor používa, by mali byť modifikované podľa úrovne profesionálnej skúsenosti sociálneho pracovníka. Prvou úrovňou je **študent**, druhou úrovňou **začiatovník** a poslednou úrovňou **zrelý sociálny pracovník**. V úrovni začiatovníka, ako študent, tak i začínajúci sociálny pracovník v prvých mesiacoch výkonu profesie môže byť neistý vo svojej role alebo, naopak, prehnane motivovaný a aj z tohto dôvodu potrebuje na kvalitný vstup do svojej profesie pravidelné a špecifické supervízie⁹³. Niektoré organizácie pôsobiace v sociálnej sfére majú spracovaný adaptačný program pre začínajúcich sociálnych pracovníkov z toho dôvodu, aby pripravili sociálneho pracovníka na bezproblémový prechod z „teoretickej roviny“ do praktickej. Je dôležité, aby sa na začiatku čo najskôr zorientovali v profesii, aby rýchlo získali základné spôsobilosti a dokázali čo najskôr samostatne pracovať s klientmi. Zrelý sociálny pracovník by mal byť profesionálom, ktorý je schopný vidieť klienta v širšom kontexte a mal by mať potrebu diskutovať o svojich osobných a profesionálnych problémoch. Supervízia pre zrelého sociálneho pracovníka má kolegiálnejší charakter, ktorého základom je výmena skúseností, hľadanie netradičných riešení, overovanie si správnosti postupov, prevencia protiprenosu. V súlade s vyššie uvedeným štvrtým vývinovým stupňom (Page & Wosketová, 1994) autor Gabura (1999) dopĺňa informáciu, že pokiaľ sociálni pracovníci absolvujú primeraný výcvik a majú za sebou dostatočnú prax, väčšinou sa sami stávajú supervízormi.

Aj z výskumu z roku 2012 v kontexte vývojového prístupu k supervízii vyšli potvrdzujúce výsledky, keď bolo možné u sociálnych pracovníkov, ktorí sú v praxi dlhšie ako jeden rok, badať najmä posun v schopnosti vyššej miery reflexie, schopnosti samostatne identifikovať problém, ktorý je potrebné riešiť supervíziou, získali schopnosť nadhľadu, odstupu, „*pochopenie toho, o čo tam ide*“. Pri supervidovaných študentoch a študentkách ako

⁹² Detailnejší opis jednotlivých štádií/stupňov pozri viac Vaska (2014).

⁹³ Špecifickosť autor predmetnej publikácie vníma najmä v tom, že supervízia začínajúcich profesionálov vo výkone sociálnej práce sa zameriava práve na aspekty práce súvisiace s adaptáciou (na organizáciu, pracovný kolektív, cieľovú skupinu, supervidovaný výkon profesie a pod.), budovaním profesionálneho sebavedomia, schopnosti spolupracovať, aplikovať nadobudnuté predchádzajúce poznatky a zreálňovanie očakávaní s každodennou pracovnou realitou a pod.

začínajúcich sociálnych pracovníkoch v bakalárskom stupni štúdia bol citeľný *posun od „veľkého neznáma“ k „veľkému benefitu“*. Po prvých skúsenostiach so supervíziou, po oboznámení sa so supervíziou viacerí potvrdzovali posun od formálneho vnímania supervízie (*„chcelo sa mi len tak preplávať“*) k uvedomeniu si jej dôležitosti z hľadiska osobnostného prínosu (*„psychohygienu“*) aj profesionálneho prístupu (*„klient a ja v práci s klientom“*). Na rozdiel od študentov na bakalárskom stupni štúdia nebol pri ďalších participantoch výskumu z „druhej skupiny začínajúcich“ (magisterskí študenti, začínajúci sociálni pracovníci pôsobiaci v teréne) zaznamenaný až taký výrazný posun. Chýbal im akurát *odstup, nadhľad*. Problémy, ktoré riešili, boli v podstate kontinuálne podobné a týkali sa hlavne postupov práce s klientom, prípadne vnímali supervíziu ako psychohygienu (Vaska & Čavojská, 2012). Optikou supervízorov (Vaska, Brozmanová Gregorová & Vrťová, 2020) možno uvedené podporiť výsledkami výskumu⁹⁴, a to konkrétne v súvislosti s prechodom do pracovného prostredia, že tento prechod a následné jeho zvládnutie sú závislé aj od toho, akú školu má sociálny pracovník za sebou v zmysle, či počas štúdia mal študent poskytované v rámci výkonu odbornej praxe pravidelné supervízie. Jedna participantka /P7/ uviedla, že *„záleží na škole, ktorú absolvoval ten sociálny pracovník. Ak to bola tradícia, že na tej škole prebiehali supervízie, tak je to veľká de-víza. Ale ak mali odborné praxe bez supervízie a mali k nej len semináre, tak je to potom pre študenta ťažšie, pretože s tým nemá skúsenosť. Ale ak príde do organizácie, kde je tradícia supervízie, tak mu nič iné nezostáva, sklopí uši a proste ide, a zrazu zistí, že je to k jeho prospechu, ale akonáhle sociálny pracovník príde do organizácie, kde tá supervízia je formálne robená, lebo ju aj musia zo zákona realizovať, tak potom k nej nadobudne aj patričný postoj“*. Uvedené možno podporiť aj výpoveďou ďalšej participantky /P10/, ktorá poznamenala, že *„žial, existujú aj nie dobré školy, no pokiaľ majú začínajúci sociálni pracovníci dobré školy, tak im je jasné, čo je supervízia a na čo je a sú úplne zlatí, sú úplne fantastickí a makajú, sú ako*

⁹⁴ Pozri viac informácií k výskumu pozn. pod čiarou č. 72. Okrem uvedenej „oblasti“ (kreatívna supervízia) bola stanovená v rámci uvedeného výskumu aj o výskumná otázka: *Aké sú skúsenosti supervízorov a supervízoriek so začínajúcimi sociálnymi pracovníkmi v kontexte supervízie organizácie a ako vnímajú supervízori a supervízorky postavenie začínajúcich sociálnych pracovníkov v organizácii, ktorej je poskytovaná supervízia organizácie?* Na výskumnú otázku sme v rámci pološtrukturovaných interview získali odpovede (tak ako pri kreatívnej supervízii) od 11 participantov (z celkového počtu 17), z ktorých výpoveďami pracujeme zhrnuto aj v predmetnej monografii (viac k predmetnému výskumu pozri Vaska, Brozmanová Gregorová & Vrťová, 2020).

špongie. Tí služobne starší to už majú tak, že ,nerušte moje kruhy, len nerozhodajte loď, len nech zostanú veci tak, ako sú, lebo ja sa chcem dožiť v klude penzie‘. Nedá sa to však generalizovať, pretože sú aj výnimky, s ktorými som sa stretla a s nimi sa výborne v supervízii pracovalo, aj keď boli tesne pred penziou“. Prístup k supervízii možno viac aplikovať do individuálnej supervízie ako skupinovej, aj keď, samozrejme, skupinová supervízia má tiež svoje vývojové štádiá, ktoré v mnohom zodpovedajú vyššie uvedenému vývoju v rámci individuálneho rastu v skupinovej supervízii a viac možno túto tému rozvíjať v kontexte práce so skupinou a jej fázami vývoja⁹⁵. Touto témou sa však nebudeme bližšie zaoberať, no uvedomujeme si všetky špecifiká skupinových supervízií určených pre tímy, skupiny, organizačné zložky (a pod.) a čo to vo vývoji skupiny a jej prístupu k supervízii môže znamenať. Je potrebné rozlišovať nielen hierarchické charakteristiky, ale i homogenitu alebo heterogenitu skupiny, počet členov, fázu, v ktorej sa skupina nachádza, zameranie skupinovej supervízie a pod. V súvislosti so supervíziou organizácie neexistujú relevantné dáta, možno však predpokladať, že prístup k supervízii organizácie ako celku bude jednoznačne obsahovať aj vyššie uvedené charakteristiky fáz vývoja, ktorým môže prechádzať aj organizácia a je potrebné uvedomiť si, či je organizácia vyzretým živým organizmom, či je „dlhšie na trhu“, aký má prístup k inováciám, resp. či v nej prebieha zavádzanie zmien, deinštitucionalizácia a pod.

Je vhodné, ak sa začínajúcim sociálnym pracovníkom venuje supervízor čo najintenzívnejšie, robí im akéhosi sprievodcu (je s nimi v každodennom kontakte). V našich podmienkach je každodenný kontakt supervízora/sprievodcu so začínajúcim sociálnym pracovníkom nereálny. Často sa v praxi stretávame s tým, že začínajúci sociálni pracovníci sú priamo „*hodení do vody*“, a tak realizujú prácu s klientom pod značným tlakom a ich výkon sa spája s výraznou neistotou, neschopnosťou reflektovať správnosť použitých postupov atď. Ak hovoríme o supervízii ako o nástroji, ktorý zabraňuje okrem iného aj poškodeniu a zneužitiu klienta, o to dôležitejšie je potom poskytovať (a využívať) supervíziu pravidelne práve u začínajúcich sociálnych pracovníkov a minimalizovať prácu s klientom spôsobom „*hodíme ťa do vody a ty sa nauč plávať!*“ Aj výskum z roku 2012 (Vaska & Čavojská,

⁹⁵ Pozri napr. Kratochvíl (2005); Ondrušek & Labáth (2007); Proctor (2008); Labáth, Smik & Matula (2011); Gabura (2013); Truhlářová (2014); Mátel & Vasilescu (2016); Tóthová (2019).

2012) totiž ukázal, že v počiatkoch supervízie pre začínajúcich sociálnych pracovníkov je oveľa častejšia potreba (v týždňových intervaloch) účasti na nej – najmä z dôvodu nadobudnutia skúseností pre reálnu prácu s klientmi a väčší pocit istoty. V začiatkoch výkonu sociálnej práce niektorí využívali dokonca aj telefonickú krízovú supervíziu. Frekvencia supervízií sa menila a skracovala na základe nadobudnutia istôt v práci a podľa situácie či diania vo výkone sociálnej práce v praxi. Na tieto fakty/situácie by mala byť schopná a ochotná reagovať aj samotná organizácia, pre ktorú sociálnu prácu vykonávajú a ktorá im má možnosť (aj na základe platnej legislatívy) pravidelnú a erudovanú supervíziu zabezpečovať.

Možno teda konštatovať, že supervízia by nemala byť možnosťou (ani povinnosťou), ale prirodzenou súčasťou práce každého pomáhajúceho profesionála a každej organizácie, ktorá poskytuje služby sociálnej práce. Vrátiac sa k vyššie uvedenému, nie je bežné, aby začínajúci sociálni pracovníci mali intenzívny kontakt so supervízorom, príp. zamestnancom (sprievodcom), ktorého kompetenciou je (by bolo) adaptovať nových zamestnancov (aj študentov) do pracovného procesu.

Supervízie majú v začiatkoch výkonu sociálnej práce skôr „školiaci“ charakter – supervízor sa so supervidovaným začínajúcim sociálnym pracovníkom zameriava hlavne na riešenie aktuálnych otázok spojených s prežívaním (najmä negatívnym) riešeného prípadu – hľadajú sa alternatívy (spravidla ich formuluje supervízor) pre ďalšiu prácu s klientom. Neznamená to však, že supervízor dáva supervidovanému priamo recept na prácu s klientom. Formulácia témy supervízie je na prvých supervíziách oveľa náročnejšia, resp. ju väčšinou formuluje supervízor a týka sa najmä neistôt spojených s prvým kontaktom a stanovením si cieľov. Začínajúci sociálni pracovníci majú často prehnané očakávania týkajúce sa viditeľných (hlavne pozitívnych) výsledkov svojej práce s klientom. Príliš veľké očakávania rýchlych a významných výsledkov spôsobujú začínajúcim sociálnym pracovníkom veľkú frustráciu a znásobujú v nich pocity zlyhania a neúspechu. Mnohé neefektívne postupy, dilemy a problémy, ktoré sa v práci začínajúcich sociálnych pracovníkov objavujú, vychádzajú z nedostatočnej prípravy, či už na prvý kontakt, alebo na ďalšie stretnutia s klientmi. Niekedy táto nedostatočná príprava pramení z výrazných informačných rezerv, ktoré o klientoch majú. Často sa totiž stáva, že sociálni pracovníci nemajú dostatočné a relevantné informácie z toho dôvodu, že nevedia, kde tieto informácie získať, príp. im tieto informácie kompetentní odmietnu poskytnúť. Využívanie

(a vyhľadávanie) zdrojov je dôležitou súčasťou práce začínajúcich sociálnych pracovníkov a často je to v supervízii témou, ktorú netreba podceňovať. V niektorých prípadoch je vhodné využiť aj akúsi „nultú supervíziu, resp. predsupervíziu“, ktorej cieľom je objasniť začínajúcim sociálnym pracovníkom význam supervízie, témy, ktorými sa supervízia môže zaoberať, no hlavne poskytnúť pracovníkom priestor na otázky (pozri bližšie Vaska, 2015, 2014). Zároveň je dôležité v supervíziách formulovať reálne naplniteľné ciele sociálneho pracovníka a klienta, ktoré je potrebné špecifikovať pre každé stretnutie. Tieto ciele sa môžu priebežne meniť a upravovať podľa aktuálneho diania v procese práce s klientom. Za dôležité teda považujeme, aby sa supervízor zameral – okrem *rozširovania možností (hľadania ďalších alternatív riešenia prípadu/-ov)*, pretože sociálni pracovníci majú veľmi často „obmedzený, zúžený“ pohľad na „problémovú“ situáciu – na podporu, aby boli jasne definované ciele v práci s klientom, ale aj na čo najkonkrétnejšie definovanie „zákazky“. To znamená, že supervízia musí mať zrozumiteľný a konkrétny cieľ. Až pri optimálnom zacielení supervízie môžeme totiž *korigovať prípadné neefektívne postupy* sociálnych pracovníkov. Supervízor musí často označiť a vyzdvihovať všetky vhodné postupy, ktoré sociálny pracovník použil, ale takisto musí poukázať aj na tie menej vhodné, resp. neefektívne postupy, rovnako ako na postupy, ktoré mohli spôsobiť komplikácie, príp. negatívne pocity a pod. Podľa Hajného (2008, in Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 96) by supervízia začínajúcim sociálnym pracovníkom *„mala dokázať poskytnúť väčšiu štruktúru pre reflexiu ich práce, ale taktiež citlivé rozšírenie niekedy dočasne zúženého spektra stratégií, metód či postojov“*. V súvislosti so supervíziou organizácie je potrebné rešpektovať aj víziu a ciele organizácie, ktoré by mali vychádzať z vopred vypracovaného plánu supervízie, ktorý zase musí jednoznačne vychádzať, resp. rešpektovať potreby a možnosti (legislatívne, personálne, finančné a pod.) organizácie.

Vo výskume z roku 2012 boli zisťované aj *potreby začínajúcich sociálnych pracovníkov* v supervízii. Výsledky priniesli pre supervíznu prax práve akcent na rovinu minimalizovania vnútornej neistoty ako hlavný problém, ktorý bolo v ich začiatkoch potrebné riešiť. Supervízia bola začínajúcimi sociálnymi pracovníkmi vnímaná ako cenná výbava pri svojej práci, ktorá im priniesla nielen *vnútornú istotu*, ale znamenala aj *osobnostné obohatenie* či *osobnostný rozvoj*. Vnútorná istota znamená v mnohom aj istotu v pracovných postupoch, riešenie konkrétnych situácií v praxi. V tomto zmysle teda supervízia zároveň znamenala posilnenie, až rast profesionality.

Z potrieb boli ešte identifikované: *potreba bezpečia, podpory a dobrej atmosféry* a tiež *podpora „skúseného a dobrého“ supervízora*. Objavili sa však aj „paradoxné výsledky“ u zdanlivo najmenej skúsenej skupiny participantov a participantiek (študenti). Ich očakávania smerovali skôr k rozšíreniu znalostí, skúseností a zážitkov z praxe a deklarovali, že ich potreba bola hlavne *zdieľanie*, pokiaľ ide o získanie prehľadu pri konkrétnych situáciách alebo postupoch z praxe, ktoré zaznamenali ich kolegovia. Do popredia sa však aj pri nich dostávala potreba riešenia vlastných vnútorných neistôt a obáv, potreba podpory, posilnenia pocitu kompetencie pri riešení konkrétnych situácií (Vaska & Čavojská, 2012).

Študentská supervízia ako forma tútorskej supervízie má zásadný význam vo vysokoškolskej príprave sociálnych pracovníkov, prepája teóriu s praxou, uľahčuje vstup do profesionálneho výkonu sociálnej práce a zabezpečuje napĺňanie cieľov odbornej praxe. Zároveň dotvára komplex zvyšovania kvality poskytovaných služieb sociálnej práce organizáciou pôsobiacou v sociálnej sfére. Supervidovaná odborná prax prispieva k rozvoju organizácie ako celku za podmienok, ak sa študent stáva jej plnohodnotnou súčasťou a je vnímaný ako dôležitá a prirodzená súčasť živého organizmu akým organizácia je. Organizácie prijímajúce študentov sociálnej práce sú nastavené na túto formu rozvoja sociálnej práce rôzne a v kontexte supervízie organizácie možno konštatovať aj isté limity. Študenti, ale i začínajúci pracovníci v organizáciách poskytujúcich služby sociálnej práce boli totiž aj v predvýskume z roku 2018 (pozri viac Vaska, 2018) a v následnom výskume (pozri Vaska, Brozmanová Gregorová & Vrťová, 2020) identifikovaní ako limit supervízie organizácie v súvislosti s limitmi vo fungovaní organizácie. Nie vždy sú však začínajúci pracovníci „limitom“, často sú považovaní za oživenie a novú pozitívnu vlnu nielen pre organizáciu, ale aj supervíziu⁹⁶. (Ne)otvorenosť organizácií voči zapojeniu najmä študentov do supervízie môže byť z rôznych dôvodov, ako sú napr. zlá skúsenosť, obavy z „úniku citlivých informácií“, v niektorých prípadoch to môže byť dokonca porušovanie základných ľudských práv a slobôd klientov ako napr. neprimerané

⁹⁶ Otázkami špecifik supervízie začínajúcich pracovníkov vo výkone sociálnej práce (medzi ktorých zaraďujeme aj študentov a študentky sociálnej práce, ktorí vykonávajú odbornú prax počas svojho vysokoškolského štúdia) sa okrem autorov a autoriek uvedených v poznámke pod čiarou na začiatku podkapitoly 2.2 vo svojich dielach venujú aj Havrdová (2007); Brnula (2009); Truhlářová (2010); Vaska & Čavojská (2012); Šoltéssová (2013); Vaska (2015); Gabura (2018) a ďalší.

a neodborné dávkovanie liekov (najmä „psychofarmák“) niekedy aj nezdravotníckym personálom z dôvodu „upokojenia klientov a pokoja na pracovisku“, tresty pre klientov a pod. Túto citlivú tému môžeme uzavrieť známym a veľavravným konštatovaním, že „práve tí, ktorí sa jej najviac bránia, ju najviac potrebujú“. Predmetné tvrdenia by si však zaslúžili aj špecifický relevantný výskum.

2.2.4 Začínajúci sociálni pracovníci v kontexte supervízie organizácie vo výskumných reflexiách

Dôležitou súčasťou rozvoja organizácie sú teda okrem zamestnancov v prvom roku výkonu profesie aj študenti a študentky na odbornej praxi ako začínajúci pomáhajúci profesionáli. Títo významnou mierou ovplyvňujú procesy zmeny. Často v supervízii upriamujú pozornosť viac na seba ako na klienta a dokážu oveľa jednoduchšie otvorene hovoriť o svojich problémoch a pocitoch, vyjadrovať svoje názory, prejavovať emócie, čím otvárajú priestor tvorivej atmosfére prospešnej a nevyhnutnej na budovanie profesionálnych kompetencií supervidovaného⁹⁷. Na druhej strane však môžu byť „obeťou“ ťažkopádneho systému, zaužívaných postupov v organizácii, autokratického vedenia organizácie a pod. Uvedené budeme reflektovať aj v kontexte nasledujúcich zistení, ktoré priniesli výskumy zamerané na skúmanie predmetného javu.

Zhrnuto si na tomto mieste pripomenieme výsledky predvýskumu z roku 2018 (pozri viac Vaska, 2018), kde boli identifikované pri supervízii začínajúcich sociálnych pracovníkov v kontexte supervízie organizácie najčastejšie limity, ktoré boli spracované do niekoľkých oblastí:

- **Financie/rozpočet – akútnosť/čas: supervízia nereaguje na aktuálnu situáciu na pracovisku** – v zmysle, že supervízie nedokážu zachytiť aktuálny stav v organizácii a tak naplňať jej potreby (pracuje sa podľa supervízneho plánu, nie je dostatočný počet hodín supervízie, existuje nízky rozpočet na supervíziu, absentujú „krízové supervízie“ pre začínajúcich pracovníkov, pretože ju často potrebujú „okamžite“ a nie po týždni, mesiaci, odkedy sa „problém/téma/dilema objavila, začínajúci pracovníci, ale ani služobne starší nemajú takú možnosť objednať si supervízora

⁹⁷ Uvedené tvrdenia možno podporiť aj publikačnými výstupmi rôznych autorov a autoriek, napr. Hudecová, Jusko et al. (2010); Punová, Navrátilová et al. (2014); Truhlářová (2015); Vaska (2015); Gregorová, Heinzová, Kurčíková, Šavrnöchová & Šolcová (2019).

ako manažéri organizácie a pod.

- **Chýbajúca predstava o prínose supervízie v kontexte funkčnosti organizácie, pre ktorú pracujú** – zúžený pohľad začínajúcich pracovníkov na „pracovný svet“ vo všeobecnosti a aj na základe vývojového modelu (prístupu k supervízii) nedokážu vnímať význam supervízie z pohľadu funkčnosti organizácie (ako celku). Javí sa ako vhodnejšie využívať viac individuálnu ako skupinovú formu supervízie.

Na uvedené možno nadviazať aj limitmi supervízie organizácie v kontexte foriem supervízie, a tými sú: (a) *nezabezpečenie plurality* (nemožnosť výberu supervízora a formy supervízie z hľadiska počtu ľudí, s ktorými supervízor pracuje) – začínajúci pracovníci majú problém pri niektorých témach byť otvorení a úprimní a v súvislosti s výberom supervízora sú pasívnymi prijímateľmi takého, akého im zabezpečí ich nadriadený/manažment organizácie; (b) *existujúci zaužívaný systém* – ktorý „musí“ byť začínajúcimi prijatý a nemajú možnosť ovplyvniť zabehnutú supervíziu (napr. už nastavené ciele, ktoré súvisia s rozvojom organizácie a pod.); (c) *absencia individuálnych supervízií*, čo súvisí aj s vyššie uvedeným – začínajúci sociálni pracovníci musia mnohí (ak majú na to finančné prostriedky) vyhľadávať súkromnou cestou supervízora pre svoje témy/dilemy z pracovného prostredia.

Aj výsledky predvýskumu jasne potvrdzujú, aké je dôležité v rámci supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov v kontexte supervízie organizácie dávať dôraz na objasnenie účelu supervízie organizácie s možnosťou jej úprav podľa reálnych potrieb (cez zmenu foriem, zavedenie vhodných prístupov a modelov supervízie) na základe potrieb a vývoja zavádzaných zmien (na základe stanovených cieľov, ktoré by sa mali objaviť aj v supervíznom pláne, príp. aj v kontrakte medzi supervízorom a organizáciou) a zároveň by organizácia mala byť schopná (a ochotná) zabezpečiť rôznych supervízorov. Na túto skutočnosť v súvislosti so supervíziou riadenia a supervíziou tímu zamestnancov v organizácii upozorňuje aj Baštecká, Čermáková a Kinkor (2016).

Z predvýskumu vyberáme ďalšie dôležité zistenia relevantné k téme a nadviažeme na ne ešte nepublikovanými výsledkami z výskumu (realizovaného v rokoch 2018 – 2020) v rámci projektu VEGA, z ktorého vychádza aj predmetná publikácia. **Najčastejšie témy a dilemy**⁹⁸, ktoré začínajúci sociálni pracovníci v rámci supervízie organizácie riešia, sú: (a) *téma*

⁹⁸ K problematike tém v supervízii pozri viac v príspevku s názvom „Témy v supervízii - výzvy pre sociálnu prácu v 21. storočí“ (Vaska, 2019). V predmetnej monografii sa

kompetencií – dilemma „rád pomôžem – nechcem byť zneužívaný“; (b) téma vzťahov na pracovisku – dilemma „asertívne-pasívne-agresívne správanie, nastavenie hraníc“ (c) téma postupov v práci s klientmi – dilemma „zmena – praxou osvedčené postupy“, keď začínajúci pracovníci majú snahu meniť zaužívané postupy a prinášajú nové nápady, sú otvorení zmenám; (d) postoj vedenia – dilemma „možnosti a limity motivácie vs. naše vzťahy a financie“. Rozdielny prístup k prezentovaniu tém začínajúcich sociálnych pracovníkov v porovnaní so „služobne staršími“ kolegami v supervízii závisí aj od formy supervízie, keď v individuálnych supervíziách riešia témy oveľa štruktúrovanejším a konkrétnejším spôsobom (overovanie), prezentujú viac obavy z prijatia v tíme a svoje neistoty a nedôveru v seba samého ako profesionála. V skupinových supervíziách, ale aj v prípade supervízie organizácie sú začínajúci pracovníci opatrnejší v prezentovaní tém, sú všeobecnejšieho rázu, uprednostňujú témy kolegov a kolegyň, ktorí sú v praxi dlhšie a minimálne riešia vzťahové témy, témy obáv z prijatia na pracovisku, viac otvárajú témy prípadového charakteru.

Na tomto mieste je potrebné zhrnúť aj identifikované výhody supervízie organizácie pre začínajúcich sociálnych pracovníkov, ktorými sú: *(a) supervízia ako štandard* – začínajúci pracovníci sa dostávajú do organizácií, kde je supervízia už samozrejmosťou a vo všeobecnosti je už supervízia známou devízou rozvoja organizácie; *(b) preferencia takej formy supervízie, s ktorou majú začínajúci pracovníci skúsenosť* (napr. skupinová supervízia, ktorá je najčastejšie realizovaná v školskom prostredí počas výkonu odbornej praxe študenta) alebo na druhej strane individuálne využívajú supervíziu ako priestor na ventiláciu a prezentovanie obáv.

nebudeme podrobnejšie témam v supervízii vo všeobecnosti venovať, no na tomto mieste môžeme zhrnúť najčastejšie riešené témy v kontexte supervízie v sociálnej práci a jej špecifickej formy „supervízie organizácie“: *a) bezpečnosť pri práci a v práci; b) práca v nedôstojných podmienkach; c) nezmyselnosť využívaných foriem supervízií v niektorých typoch organizácií; d) systémové nedostatky; e) porušovanie pracovných zmlúv, nejasné náplne práce; f) prezentovanie potrieb smerom k vyššiemu manažmentu a nenapĺňanie potrieb zamestnancov zo strany manažmentu organizácie a pod.* (pozri viac Vaska, 2019).

Vo výskume, ktorý prebiehal v rokoch 2018 až 2020 a bol realizovaný ako súčasť projektu, v rámci ktorého vychádza aj predmetná publikácia, sa jedna výskumná otázka týkala aj vnímania začínajúcich sociálnych pracovníkov a pokročilých sociálnych pracovníkov optikou supervízorov realizujúcich supervíziu organizácie⁹⁹.

Mnohé výsledky kopírujú, resp. sú v súlade s výsledkami predvýskumu. Isté odlišnosti a nové zistenia prezentujeme v nasledujúcom texte. Jednoznačná podpora supervízie pre začínajúcich pracovníkov bola komunikovaná aj participantkou (P7), ktorá poukazovala na nedostatočný **podporný systém v organizácii pre začínajúcich pracovníkov**: „... hlavne začínajúci potrebujú supervíziu, ... supervízia sa často zúži v podstate na intervíziu a skúsenejší pracovník má byť k dispozícii tomu začínajúcemu. Malo by to byť inak a nie v zmysle budeš jeho tútor, budete sa raz do mesiaca stretávať, budeš mu k dispozícii, spolu si prejdete problémové situácie v práci. To nie je supervízor. A ono to má aj iný rozmer, že ak nenaučíme pomáhajúcich profesionálov vzdelávať sa, vyhľadávať a zúčastňovať sa na supervíziách, tak to bude veľmi zlé, pretože to veľa hovorí, ako sa správajú aj ku klientom, že všetko vedia, že nič nepotrebujú a je to také technokratické, že klienti sú pre nich iba čiariky. A takto sa často správajú aj k svojim novým začínajúcim kolegom. Sú narcistickí, do seba zahľadení a potrebovali by minimálne ‚spráskat‘, nech sa pozrú do seba, čo oni dorábajú s tým klientom. Musí fungovať nejaký mechanizmus, aby to malo zmysel..“

Z nedostatočného poznania významu supervízie a podporného systému v organizácii vyvoláva u začínajúcich pracovníkov supervízia **strach**, čo možno potvrdiť aj výpoveďou participantky /P8/: „... ale oni sa boja, oni nevedia, akým spôsobom to bude celé prebiehať, no a, samozrejme, si ‚čekujú‘ supervízora a až keď prídu na to, že sa nemusia obávať toho, že akým spôsobom sa vlastne celá tá supervízia vedie, keď získajú možno nejaké sympatie a dôveru voči supervízorovi, tak to potom ide zrazu jednoduchšie ... skúsenejší pracovníci nechcú z tej skupiny odísť (smiech), kde tí začiatčníci už pozerajú, kedy je koniec, nevedia, čo od toho majú očakávať“. Je preto nevyhnutné pozitívne nastavenie začínajúcich pracovníkov k supervízii, aby bol fenomén strachu eliminovaný a je dôležité predstaviť supervíziu v rôznych procesuálnych kontextoch (priebeh, dĺžka supervízie a pod.)

Aj ďalšia participantka /P9/ na základe svojej skúsenosti konštatovala, aké

⁹⁹ Podrobný metodologický postup pozri viac v publikácii autora a autoriek a zároveň riešiteľov vedeckého projektu - Vaska, Brozmanová Gregorová & Vrtová (2020).

je dôležité **adaptovať** začínajúceho pracovníka a z pohľadu organizácie (manažmentu) **vnímať supervíziu ako dôležitý nástroj** rozvoja zamestnanca aj v jeho profesionálnych začiatkoch: „*Moja skúsenosť v organizácii je taká, že začínajúci dostávajú málo práce a dosť dlho im trvá, kým v podstate začnú reálne pracovať, čiže sú pol roka v zamestnaní a nemajú čo robiť. V podstate chýba nejaké to nastavenie dopredu v tej organizácii, že berieme človeka, máme pre neho konkrétne už úlohu, vieme, čo od toho človeka očakávame, čo potrebujeme ... ľudia sa tam potom cítia zbytoční a stratení a potom, čo vidím ešte zo strany organizácie ako limitujúce, je, že začínajúci zamestnanec alebo sociálny pracovník alebo vychovávateľ nepotrebuje z pohľadu vedenia supervízie, z dôvodu, že on ešte v podstate až tak ešte nerobí a vtedy sa snažím vysvetliť, že ale veď je to človek, ktorý sa potrebuje zabehnúť, učí sa, potrebuje to sprevádzanie a na to je vhodný supervízor, lebo ho vlastne môže sprevádzať v tých začiatkoch a tak je tam taká tá tútorská supervízia*“. Na uvedené nadviažeme ďalšou časťou výpovede tej istej participantky, ktorá otvára okrem iného aj dôležitosť otázky podpory na pracovisku, čo je spoločným menovateľom takmer všetkých výpovedí participantov: „*Začínajúci sociálny pracovník sa cíti často neistý, takže potrebuje sa akoby sám ukotviť nejakým spôsobom v tej organizácii. Potrebuje tú podporu a ten skúsený sociálny pracovník si zase myslí a to je taký ďalší paradox, že začínajúci nepotrebuje supervíziu, lebo však ešte nemá tie skúsenosti a skúsený už ju nepotrebuje, lebo on už je tak skúsený, že čo bude riešiť, že vie všetko. A tu sa zase otvára téma stereotypy a že sa tu môžu vytvárať nejaké, možno nie vhodné spôsoby najlepšie smerom ku klientovi, čiže... toto je také zaujímavé, keď porovnám začínajúcich s tými skúsenými, keď realizujem supervíziu organizácie*“.

Podobnú skúsenosť so stereotypizáciou práce komunikovali aj ďalšie participantky: „*Tí celkom najstarší zamestnanci, ktorí majú fakt dva roky alebo tri roky do dôchodku, tak najprv sú vo veľkom odpore a stále upozorňujú na to, že celé roky to robíme tak, a načo to teraz zase meniť a čo tu vymýšľame nové veci. Závisí to však od človeka, nedá sa to celkom generalizovať, pretože som mala aj takých služobne starších zamestnancov, s ktorými sa mi výborne pracovalo*“ /P10/

„... u tých starších alebo dlhoročných skôr vidím, že už je to možno o takomtom stereotypy, že proste už mám zaužívané isté spôsoby, tie budem robiť, lebo zbytočne by som sa trápil s nejakými novými, nejakými inovatívnymi postupmi. Niekedy mám pocit, že tí mladí kolegovia im aj lezú na nervy, lebo čosi chcú navyše a to navyše, to sa neoplatí robiť (smiech). Ten starší

kolega, žiaľ, niekedy naozaj ani neposunie tie informácie, ktoré by mal, či už je to závišť, či už je to pocit nejakého ohrozenia, že už je tam niekto nový... to sú silné situácie a silné témy v supervízii.“ /P13/.

V súvislosti s prístupom k supervízii (vývojom v skupinovej supervízii) možno začínajúcich sociálnych pracovníkov označiť ako „pozorovateľov“ a až po získaní pocitu istoty, dôvery sa začnú zapájať do supervízneho procesu. Potvrdzuje to aj výpoveď participantky /P11/: *„... začínajúci sa dajú väčšinou veľmi ľahko identifikovať, lebo oni majú také dve fázy. Prvá fáza je, že v prvej polovici supervízie sú väčšinou ticho a sledujú. Sledujú a trikrát si rozmyslia, čo sa opýtajú, lebo si pomyslia, že to ešte neviem alebo že budú si myslieť, že som divný, lebo riešim takéto hovadiny. Väčšinou sa pýtajú na veci, ktoré sa už niekto pred nimi pýtal, tak si oŕukávajú terén, a potom keď vidia, že aj tí kolegovia sú v pohode a že supervíziu berú, tak oni sa veľmi rýchlo prehupnú do úplne opačnej až extra aktívnej roly a odrazu ku všetkému majú nejakú asociáciu, ku všetkému cítia potrebu sa vyjadriť, ale v tom dobrom slova zmysle, že sa tak ako keby naštartujú. Začínajúci je väčšinou taký, že je buď úplne ticho, alebo taký ten najagilnejší, ktorý ide do všetkého. Participantka /P14/ vníma dôveru ako základ úspechu v práci so začínajúcimi pracovníkmi v supervízii: „... je ťažšie oveľa s nimi robiť, lebo vlastne musím si získať tú dôveru u nich, proste povedať, o čom to je, ako to je a získať si ich. Je potrebné urobiť si dobré meno.“ Aj participant /P12/ vníma začínajúcich ako účastníkov supervízneho procesu, ktorý sú najmä v začiatkoch ticho: „... čo som úplne, že tak extrémne vnímal, tak to je také, že väčšinou tí začínajúci sú ticho. Oni len nasávali a nasávali, čo môže byť, samozrejme, pre nich obohacujúce. Napríklad som mal začínajúcu pracovníčku v jednej DSS-ke a ona začala s tým, že ,viete, ja som tu nová, že ja som tak akože v úvahách, že čo tá cieľová skupina bude robiť...‘ Takže v podstate skvelé bolo, že teda ona mala fakt možnosť nasávať z toho, že každý v rámci tej supervízie hovoril o svojich skúsenostiach, že takto fungujú tí klienti, a ešte toto a ešte takto, a toto je špecifikum a pod. No a spätná väzba bola, že ona si odnášala a ostatní sa vraj nič nové nedozvedeli, že nuda. Nevideli absolútne prínos, ale ani také nezabralo, keď som sa im to snažil premostiť v zmysle ,však vy ste tu, do čerta, kolegovia pomohli, že ste užitoční pre neho.‘ Nie, strata času (smiech). To mi príde akože šialené...”*

Aj z uvedeného možno zachytiť, aké je podstatné nastavenie supervízora a aká je jeho úloha nielen vytvoriť priestor pre začínajúceho, ale nastaviť zrkadlo ostatným, že aké je podstatné podeliť sa o skúsenosti s inými a možno retrospektívne zaspomínať na vlastné začiatky, ktoré často nie sú jednoduché

a pomôcť tak uvedomiť si podstatu kolegiality a sprevádzania služobne mladších kolegov a pod. Potvrdiť uvedené môžeme aj časťou výpovede participantky /P11/: „... ja to mám veľmi rada, keď je v skupine aj niekto začínajúci, lebo oni veľakrát vyťahujú veci, pýtajú sa na veci, a riešia veci, ktoré ako keby tí ostatní považujú za samozrejmosť, ale napríklad nikdy sa ich nepýtali. Teraz mi beží po rozume konkrétna vec, napríklad trebárs riešime poslanie organizácie, že čo je vlastne cieľ, prečo vlastne vznikla, vráťme sa k tej podstate, že prečo ste vy vlastne tu. Mnohokrát tí, ktorí sú v supervidovanej organizácii ,100 rokov', už ani netušia, ani nevedia, aké majú poslanie a nikdy by sa na to neopýtali, lebo si povedia, že však to je samozrejmé, že to vieme. A keď to tí mladí začnú riešiť alebo tí noví začnú riešiť, tak aj tým profesijne starším začne svitať....aha, že fakt? Alebo, že naozaj kvôli tomuto sme vznikli, veď naša cieľová skupina je hlavne o tomto, akoby im dávajú taký refresh tým starším, že sa pýtajú na také mnohokrát pre ostatných samozrejmé veci, a tým pádom tak vracajú do tej reality aj tých starších kolegov. A to je super, akože, keď je prítčný nový pracovník, tak to podľa mňa tú supervíziu veľmi zdynamizuje.“

Za veľmi podstatné vo vyššie uvedenej výpovedi možno považovať v kontexte supervízie organizácie to, že začínajúci pracovníci svojimi otázkami, témami, pohľadom na vec vrátiť v supervízii starších pracovníkov niekde k základom, čím otvárajú možnosti revízie, návratu k sebe samému a k role, ktorú mám v organizácii atď. Zároveň je dôležité na tomto mieste upozorniť aj na dôležitý fakt v supervízii, že „žiadna téma nie je banálna“ a každá téma v pracovnom kontexte má v supervízii svoje miesto a je potrebné jej venovať maximálnu pozornosť a úlohou supervízora je každú tému (aj zdanlivo nepodstatnú) zachytiť a minimálne ju pomenovať a rozhodnúť sa so supervidovaným/i, či je identifikovaná téma podstatná a má význam ju hlbšie analyzovať. Aj ďalšia participantka /P13/ potvrdzuje svojim vyjadrením vyššie uvedené: „Začínajúci sú takí úprimnejší, otvorenejší. Tí starší už akoby si viac dávali pozor na jazyk a vedia, že asi ich postoj môže byť nejakým spôsobom spochybnený alebo si pomyslia, že čo keď pochybím a čo náhodou keď poviem, že sa nerozhodli správne a časom sa ukáže, že to bolo inak. Tí starší sú skôr takí vyhýbaví, idú síce do toho, ale nevyjdú s kožou na trh ako tí mladí, ktorí ešte nevedia, do čoho idú (smiech). No nedovolím si trúfnuť povedať, že tí začínajúci by boli menej kvalifikovaní, menej odborne zdatní, práveže niekedy vidím u nich skôr tú ich snahu sa s tým popasovať aj za cenu toho, že si nájdu na internete nejaké spôsoby, formy, snažia sa nejakým iným spôsobom získať informácie, ktoré im chýbajú...“ V kontexte supervízie organizácie tá istá participantka uviedla, že „čo sa týka vedenia,

resp. v tom samotnom procese práce alebo k organizácii, tak by bolo možno viac posilniť ich profesionálny potenciál, pracovať na ňom. Možno majú menej informácií, možno je to taká ‚odvaha nevedomých‘, z ktorej sa dá vyťažiť a najviac by z nej mala ťažiť organizácia. Nie že zahriať, ale podporiť ten osobný potenciál, možno podporou tých jeho myšlienok alebo aspoň ten manažment nejakým spôsobom motivovať k tomu, aby rešpektoval alebo prijal niektoré z tých nových vecí, ktoré prinášajú začínajúci pracovníci.“

Participantka /P14/ prináša dôležité odporúčanie, ktoré korešponduje aj s tradíciou (a dôležitosťou) obmeny supervízorov po istom čase (odporúča sa, aby supervízie v organizáciách po istom čase – max. po 3 rokoch – realizoval nový supervízor): „... mám ešte taký nápad, že či by nebolo vhodné po nejakej dobe, aby sa supervízor v tej organizácii zmenil, podľa mňa by bolo vhodné zrealizovať jeho výmenu, pretože ‚nová krv‘ dokáže naštartovať nové procesy a inak dokáže napríklad zmobilizovať aj tých skúsenejších pracovníkov a nastaviť ich aj na spoluprácu s tými začínajúcimi...“

Postupy v práci začínajúcich pracovníkov potrebujú väčšiu štruktúru a viac sa supervízne témy orientujú na administráciu postupov ako riešenie otázok spojených so vzťahmi, konfliktami na pracovisku a pod. Zároveň možno vnímať v tomto prípade supervíziu viac ako tútorskú s výraznými prvkami mentoringu. Aj participantka /P15/ konštatovala, že „... začínajúci možno majú akútnejšiu potrebu vyriešiť si pracovné postupy, formulácie, časovanie s klientom, krokovanie, a tieto veci, kde teda potrebujú aj poradiť, aj si to nejako overiť a odkonzultovať ako tie bežné témy, najmä prípadové témy. On potrebuje v tej prvej fáze možno viacej riešiť svoje fungovanie s tým okolím. S tým klientom, s kolegom, s vedúcou... aby to bolo všetko v norme, aby to bolo korektné, aby to bolo správne a tak ďalej. A ten priestor na seba možno prichádza až potom neskôr... takže... aj tak si myslím, že pokiaľ by išli do supervízie, tak asi skôr skončia pri tej supervízii procesy, a možno potom pri obsahu, ... budú očakávať viac konkrétnych návrhov, riešení, lebo keď mne povedia, že neviem urobiť plán, tak tam tá supervízia mi nenaplní tie moje očakávania a skôr by som to riešila v rovine mentoringu.“ Zároveň je možno v odpovedi vnímať potrebu viac individuálnych ako skupinových supervízií v profesionálnych začiatkoch. Je to však na diskusiu. Za ideálne možno považovať kombináciu oboch foriem, dôležité je skôr zameranie supervízie a spôsob práce v rôznych formách prihlíadajúc na špecifiká supervízií pre začínajúcich a v kontexte supervízie organizácie aj na iné faktory dôležité pre organizáciu ako celok a jej funkčnosť, rozvoj a pod. Tá istá participantka výskumu /P15/ aj konkretizuje svoje vnímanie:

„Sú aj takí, ktorí sa vôbec neozvú, ani na priamu výzvu a len skonštatujú, že majú málo skúseností a to si ja nedovolím do toho vstupovať. Je však potrebné si uvedomiť, že sú to ľudia, ktorí už majú na pracovisku svoju agendu a je pre nich určená tiež skupinová supervízia, a už len z pohľadu toho, že sú rovnocennými členmi, bez ohľadu na to, že teda nemajú toľko praxe, ale sú na takej istej pozícii ako všetci ostatní, tak by tam mali byť... už či teda budú vstupovať, alebo nebudú. Čiže, nejak by som to nedelila, že pre začínajúcich zvlášť alebo ja neviem pre ‚harcovníkov‘ neskôr. Niekedy ti môže dať mladý inšpiráciu a to, že teda tí starší môžu mať občas aj dobrý postup, nielen skostnatené postupy (smiech) ... ale skôr by som na to išla z toho pohľadu, momentálne na akej si pozícii, a čo pre týchto zamestnancov sa ponúka. No a vždy je tu možnosť potom, alebo teda by mala byť možnosť individuálnej supervízie, kde už potom môžeš bez nejakého pocitu ohrozenia alebo trápnosti alebo čohokoľvek ísť do toho svojho osobného, ak pred skupinou sa neodvážiš a určite by si kvôli tomu nemal byť z tej skupiny vylúčený.“

Takmer všetky výpovede participantov mali aj spoločného menovateľa v súvislosti s postavením začínajúcich pracovníkov v organizáciách a v súvislosti s otázkou supervízie organizácie a účasti na nej aj zo strany začínajúcich – a tým je **stereotypné správanie** služobne starších, ktoré má vplyv na prácu začínajúcich pracovníkov vo všeobecnosti a do istej miery aj výrazný vplyv na správanie sa v supervízii. Kriticky sa vyjadroval najmä participant /P16/ s bohatými skúsenosťami zo supervízií v rôznych zariadeniach/organizáciách pôsobiacich v sociálnej sfére: *„Keď to nazvem cez sociálne služby, kde je tam boj medzi mladými a starými v úvodzovkách, ale je to pre mňa nie o odbornosti, ale skôr o ‚profesijnej slepote‘, že tí starší pracovníci už nie sú schopní reflektovať seba a svoju prácu a zároveň tým, že nám chýba v sociálnej práci systém celoživotného vzdelávania a ľudia sa nám nevzdelávajú, tak vlastne, keď robia 20 – 25 rokov na pozíciách, tak keď príde mladý, tak ich to hrozne prekvapuje, že nie je spokojný, že si s klientmi s postihnutím vyfarbujú Mickey Mousa. A naozaj sa nám to deje, že máme sociálnych pracovníkov a pracovníkov v sociálnych službách, ktorí infantilizujú klientov... a keď prídu noví, mladí, tak to odmietajú a snažia sa to prelomiť, a tam je potom veľký boj, lebo tí starí majú pocit, že všetko, čo oni robia, je vlastne zle. A tak sa to riadne vyhrotí medzi tými dvomi skupinami a to sú krásne supervízie, keď nájdeme ten prienik, že to nie je o tom, že podme hľadať, že však vy ste skúsení, ale proste skúsme počúvať, čo vám tí mladí hovoria.“* V supervíziách organizácie sa potom v praxi deje, že tento „boj“ sa rieši nielen medzi samotnými zamestnancami, ale

aj s vedením organizácie, resp. sa supervízor dostáva do roly mediátora, keď má za úlohu (po dohode a splnení všetkých pravidiel mediačnej funkcie) nájsť kompromisné riešenia rozvoja zamestnancov a organizácie bez dosahu na samotných klientov a v kontexte poskytovania kvalitných služieb: „... horšie je, keď v tomto prípade tá prevaha starších tých mladších zvalcuje, že vlastne buď sa prispôbia tí mladí a zostanú v pasívnej role, alebo odídu z toho tímu, že to zabalia a nechcú bojovať. Čiže aj toto je reálny dosah a v sociálnych službách, ak príde ten mladý, ten to vybojuje, lebo tam má veľkú silu v klientoch. No mám aj takú skúsenosť, že nie vždy sa to podarilo, no je skôr ten druhý príklad, ktorý sa týka oblasti SPODaSK, kde tie služobne staršie pracovníčky SPO-čky ‚vydžubú‘ toho mladého, začínajúceho pracovníka, je to až nenávistné. Áno, som veľmi všeobecný, lebo tam pracujú aj úžasné panie a páni, ale veľká časť z nich je proste naozaj veľmi konzervatívne naladená, s klapkami na očiach, a pre mňa je to fascinujúce. /P16/. Kritický pohľad na problematiku ďalej participant orientuje aj na vzdelávaciu prax: „... absolventi alebo začínajúci sociálni pracovníci majú pocit, že oni sú tí, ktorí budú mať okolo seba, inak to nazvem cez to lekárske, že oni sú tí lekári a budú mať zdravotné sestry pri sebe. No nie, nebudú. Sociálna práca je jediná profesia z pomáhajúcich, ktorá nemá svojho asistenta, teda na Slovensku máme ten pojem asistent... my by sme si mali byť schopní vystačiť sami a byť schopní v niektorých prípadoch pomôcť aj napríklad s hygienou klientov, ak budeme mať pozíciu sociálneho pracovníka v DSS v rámci chráneného bývania a podobne. Ako veľmi veľkú pascu vnímam, že služobne starší zamestnanci nevedia pochopiť, a najmä v sociálnych službách, že proste nebudem robiť všetko pre a za klienta. A potom máme ďalšiu anomáliu, že ak do ZSS príde nová sociálna pracovníčka, ktorá sa búri, a nechce robiť už len tú byrokratickú agendu, tak tí služobne starší tomu nerozumejú, pretože nechcú mať ani len priamy kontakt s klientom. To znamená, že oni im vedú len dokumentáciu, ekonomickú dokumentáciu alebo teda rozhodovaciu o dôchodkoch a tak. A niekedy tých klientov ani nepoznajú.“

Už vyššie bolo naznačené, že začínajúci pracovníci v supervíziách (pokiaľ ich niekto „nezahriakne“) majú tendenciu otvárať citlivé témy, resp. poukazovať na to, čo podľa nich nie je v poriadku, resp. by malo fungovať inak. Nie vždy sa to však stretne s pozitívnym ohlasom a je veľkou výzvou aj pre supervízora s otváraním citlivých tém pracovať tak, aby z toho vyťažili jednotlivci, tímy a aj celá organizácia. Možno teda vnímať začínajúcich pracovníkov aj ako tých, ktorí otvárajú „Pandorinu skrinku“. Zároveň sa táto

téma spája aj s kritikou poskytovaných služieb a v mnohom sa to stretáva aj s výpoveďami iných participantov (pozri vyššie). Otváranie citlivých tém v supervízii začínajúcimi pracovníkmi v kontexte supervízie organizácie znovu podopierame kritikou participanta /P16/, ktorý uviedol, že „... *supervízor je tam aj na to, že keď začínajúci pracovníci otvoria ‚Pandorinu skrinku‘, tak sa s tým musí pracovať. Problémom sociálnych služieb však je, že sa citlivá téma nevyrieši, lebo ona sa akurát tak otvorí. A proste, nie je žiaľ vysoký počet uchádzačov o zamestnanie, čiže tí riaditelia si tam musia nechať aj tie sociálne pracovníčky, ktoré by najradšej vyhodili, pretože sú v pasci ... supervidujem niektorých riaditeľov samotných, ktorí jasne povedia, že ‚ja viem, že ktoré konkrétne, presne by som mal vyhodiť, ale nemôžem to urobiť, lebo ak ich vyhodím, tak síce prestanú škodiť, lenže ja potrestám tých, ktorí sú dobrí, pretože oni si budú musieť tie služby prerozdeliť, pretože nebudú vlastne schopní akoby zabezpečiť službu‘, lebo nemá uchádzačov o zamestnanie.“* Uvedené skúsenosti participanta vyvolávajú mnohé otázky pre supervíznu prax, no zároveň dostávame ďalšou časťou výpovede toho istého participanta aj podnety pre riešenie rôznych „organizačných situácií“ v rámci supervízie organizácie: „... *minimálne sa teda otvorí ‚Pandorina skrinka‘, čo je fajn... a viem si predstaviť, že sa aj nájde riešenie, že sa dá hýbať s organizačnou štruktúrou, že z takejto sociálnej pracovníčky urobiť administratívnu silu, že rozdeliť kompetencie sociálnym pracovníkom. Viem si predstaviť výsledok, aj konkrétne riešenie. Ale už podľa mňa to, keď sa otvorí, je veľkou témou, a že sa to píše, lebo môže to veľmi pomôcť k skľudneniu atmosféry, že vieme, že pracovníčka XY proste v živote nepôjde ku klientom, a nebudeme ju do toho tlačiť. Radšej nájdeme iné mechanizmy, že aj toto je pre mňa výsledok. Ak s tým všetci zúčastnení súhlasia, tak prečo nie?“* Výpoveď nám dáva akýsi „manuál“, ktorý možno použiť v rámci supervízie organizácie a venovať sa takým témam, ako sú témy kompetencií, zmeny v organizačnej štruktúre a pod. Dôležité je však nájsť kompromis, aby riešenie bolo akceptované všetkými zainteresovanými. V supervíznej praxi môže, samozrejme, dochádzať aj k revíziám dohodnutých spoločných riešení, príp. návrat k starému spôsobu fungovania, pokiaľ sa nové postupy neosvedčia.

Zaujímavý pohľad na postavenie začínajúcich pracovníkov v kontexte supervízie organizácie ponúka ďalšia participantka /P17/, ktorá zdieľala skúsenosti z vlastných supervízií nasledovne: „... *tie individuálne rozdiely tam vždy sú, a sú veľké... a stretávam sa s takými témami, že my vieme a vy sa učíte, alebo my to chceme takto. Stalo sa mi však aj to, že tí začínajúci vôbec*

nevyčnievali, resp. ich nevnímali tak, že ty si tu ten, ktorý tu teraz bude leštiť kľučky. Mám teda aj takú skúsenosť, že tam nebolo vôbec citelné, že ten nový má nejakú inú pozíciu ako tí starší zamestnanci. A veľa mojich skúseností je aj takých, že tí, čo tam pracujú dlho, tak tú supervíziu prežívajú oveľa náročnejšie ako tí, ktorí začínajú. Jednak je to možno aj o takej tej potrebe vnútornej, že nadobudnúť tú istotu, ktorú tá supervízia môže poskytnúť, a na druhej strane u tých skúsených je to, že „ja to robím dobre. Ja som dokončený takto ako som, a ďalej vlastne nie je dôvod sa posúvať, lebo...“ Čiže za seba, mne sa akoby oveľa ľahšie pracuje s človekom, ktorý toho aj oveľa menej vie, ale je zároveň nastavený na to nasávanie, prijímať tie veci, ako s človekom, ktorý sa cíti byť dokončený. Ale to neznamená, že sa mi zle robí s ľuďmi, ktorí sú v tej praxi dlho, ale zároveň akoby nemajú pocit, že sú dokončení. Mám skúsenosť aj so 65-ročnou psychologičkou a neviem prečo, proste je to v rámci organizácie, a preto sa čudujem, že mi chodí na supervízie, aj keby nemusela. A ona tam vždy príde zodpovedne s témou, napriek tomu, že je to známa a skúsená profesionálka. Chcem tým ale povedať, že nezáleží na veku a dĺžke praxe, ale na vnútornom nastavení, že som otvorený tomu, že sa to dá robiť aj inak, alebo nie som. Dá sa to možno aj nejak rozkategorizovať, že u tých začínajúcich je tá otvorenosť väčšia, čo súvisí samozrejme aj s tým, že potrebujú sa oveľa viac uisťovať v tom, čo robia.“

Na základe vyššie uvedených identifikovaných kategórií a tém možno problematiku začínajúcich pracovníkov doplniť aj o špecifiká, ktoré boli formulované na základe analýzy dát z predvýskumu, kde za podnetné možno považovať to, aká je dôležitá **znalosť organizácie**, pretože sa nedoceňuje dôležitosť jej poznania, histórie, vízie, smerovania. V supervízii sa preto javí ako prínosné sprostredkovať začínajúcim pracovníkom vhlád na súvislosti, ktoré si často neuvedomujú, scitlivovať ich na potreby organizácie, jej prospech a budovať spoločné „MY“. Toto sa dá považovať za dôležitú úlohu pre supervízora – použiť také supervízne metódy a techniky, ktoré túto symbiózu vytvoria. Na uvedené možno nadviazať pripravenosťou a úlohami supervízora sprevádzať začínajúcich pracovníkov v supervízii, aby sa necítili ohrození a zároveň pripraviť skúsenejších pracovníkov na to, že sa budú riešiť „začiatocnícke témy“ a nastaviť im zrkadlo, že tieto témy sú významné aj pre nich a aké je dôležité, aby začínajúcich pracovníkov sprevádzali supervíziou aj oni ako skúsení supervidovaní odborníci. Supervízor by, samozrejme, mal byť schopný vyzdvihovať dôležitosť a skúsenosť služobne starších zamestnancov, aby nadobudli pocit nenahraditeľnosti v pozitívnom zmysle slova. Obe skupiny zamestnancov môžu byť a mali by byť **benefitmi pre**

organizáciu, v čom ich môže utvrdiť a „upratať“ aj supervízia.

Na základe výsledkov výskumu za alarmujúce a nebezpečné možno považovať, že je často klient služobne staršími zamestnancami vnímaný „**ako čiarka**“ a že takéto vnímanie je následne prenášané aj na začínajúcich pracovníkov. Zároveň s uvedeným súvisí **stereotypné správanie (ku klientom, k pracovným postupom, ku kolegom, k organizácii a pod.)** skúsenejších pracovníkov, ktoré výrazne ovplyvňuje aj začínajúcich pracovníkov. Nadšenie začínajúcich pracovníkov by malo byť **trvalo udržateľné**, no vyžaduje si to v rámci supervízie organizácie vhodné nástroje a postupy, ktoré budú **budovať pozitívnu pracovnú klímu** a toto nadšenie by malo byť udržateľné u všetkých zamestnancov organizácie. Supervízia by nemala byť jediným nástrojom rozvoja zamestnancov a organizácie, ale je potrebné motivovať zamestnancov k ďalšiemu vzdelávaniu.

Ako optimálne sa javí **zabezpečenie adaptácie** (adaptačného programu) pre začínajúcich sociálnych pracovníkov, ktorá by mohla byť realizovaná aj prostredníctvom supervízie. Supervízia by mohla byť užitočná nielen pre začínajúcich pracovníkov, ale aj pre zamestnanca (príp. aj z radov vedenia organizácie), ktorý by mal na starosti novoprijatých zamestnancov do organizácie. Tento adaptačný program by bolo ideálne realizovať v priebehu prvého roka po prijatí nového zamestnanca do organizácie. Obdobie a frekvencia takto orientovaných supervízií môže byť rôzna v závislosti od kritérií, ktoré si organizácia stanoví, príp. vyplynú zo supervízie. Efektívnejšie fungovanie organizácie sa dá zabezpečiť (najmä ak v organizácii neexistuje funkčný adaptačný proces) cez supervízie, na ktorých by sa zúčastňovali všetci zamestnanci a zároveň aj študenti na odbornej praxi. Nedostatok individuálnych supervízií komplikuje pracovný život zamestnancom organizácie (najmä začínajúcim, ktorí pracujú v tandeme spolu, často aj bez účasti skúsenejšieho pracovníka), resp. zo skúseností supervízorov vyplýva, že je jej nedostatok a vedia si ju predstaviť využívať častejšie (z dôvodu identifikovaných potrieb samotných účastníkov – najmä zo skupinových supervízií). Ako veľmi dôležité sa javí aj využívanie mediačnej funkcie supervízie (Vaska, 2014; Wonnacott, 2012), ktorej kľúčovou úlohou je zastupovanie zamestnancov a ich potrieb smerom k vyššiemu manažmentu.

Organizácia pôsobiaca v sociálnej sfére je priestorom a zároveň má možnosť vytvárať priestor pre jej efektívnejšie fungovanie, napĺňanie cieľov, vízií, existujúcich štandardov (a pod.) prostredníctvom využívania supervízie.

Paralely v efektívnosti môžeme nájsť aj v zamestnávaní (resp. poskytnutím odbornej praxe) začínajúcich sociálnych pracovníkov, ktorí môžu byť veľkou inšpiráciou a podnetom pre nový impulz v kontexte rozvoja organizácie, čo potvrdzujú aj výsledky vyššie uvedených výskumov. Byť pozitívne nalaďený, vytvárať príjemnú atmosféru a zároveň „neriešiť kolegov či vzťahy na pracovisku“ – čiže byť hnacím motorom takýchto zmien – môže byť pre organizáciu ako celok veľkým prínosom. Za použitia jedného z najefektívnejších nástrojov, akým supervízia je – môže organizácia poskytovať kvalitnejšie služby pre svojich klientov, byť efektívnejšia v spolupráci s inými relevantnými organizáciami/inštitúciami a zároveň byť aj úspešná v získavaní finančných prostriedkov, príp. v hospodárení s nimi a v neposlednom rade mať aj príjemnú atmosféru na pracovisku vďaka ľudským, no zároveň profesionálnym vzťahom. Supervidovaní začínajúci sociálni pracovníci môžu priniesť „nový a pozitívny vietor“, energiu a inovácie, ktoré v spojitosti s „osvieteným manažmentom“ môžu v konečnom dôsledku vytvoriť unikátnu symbiózu v poskytovaní sociálnej práce a zároveň zabezpečiť jej rozvoj „v a pre“ organizáciu a vždy v prospech klientov sociálnej práce.

Netreba však zabúdať ani na limity supervízie organizácie v tom, že často nie je v kompetencii alebo v silách supervízorov a supervízoriek, aby témy, dilemy a diskurzy, ktoré v rámci supervízie organizácie riešia, resp. sa v supervíziách organizácie objavujú, aj reálne dokázali vyriešiť. Ak však supervízori a supervízorky narazia na vlastné limity, resp. sa ocitli v „bludnom kruhu“ z iných dôvodov, majú možnosť využiť vlastné supervízie (super-supervízie), aby sa uistili, či ich postupy sú ešte stále v súlade s poslaním supervízie, s ich nadobudnutými kompetenciami a či „zaseknutie“, resp. iný spôsob ukončenia supervízneho procesu vôbec ešte spadá do ich pôsobenia alebo je potrebné posunúť identifikované témy (optimálne v spolupráci so supervidovanými) iným odborníkom (z oblasti koučingu, mentoringu, mediácie, psychológie, príp. aj psychiatrie a pod.) a niekedy aj kontrolným orgánom (etické komisie, stavovské organizácie, kompetentné úrady dohliadajúce na zdravotnú a sociálnu starostlivosť a pod.). Zásadnou otázkou zostáva aj to, či by mali supervíziu organizácie realizovať všetci akreditovaní supervízori/ky alebo len tí, ktorí majú osobnú skúsenosť, príp. vzdelávanie v oblasti riadenia ľudských zdrojov, príp. vedenia tímov/organizácie a pod. Aj z výsledkov výskumu¹⁰⁰ je zrejmé, že by to mali byť supervízori s manažérskymi skúsenosťami. V súvislosti s uvedeným je potrebné uviesť aj to,

¹⁰⁰ Pozri bližšie Vaska, Brozmanová Gregorová & Vrfová (2020).

či niektoré špecifiká supervízie (medzi ktoré môžeme zaradiť aj spracované témy v rámci predmetnej monografie: kreatívna supervízia, supervidovaní začínajúci pomáhajúci profesionáli) neotvárajú tému, ktorá by už mala byť samozrejmosťou a nie dilemou? Vzdelávatelia v supervízii by mali pripraviť supervízora na všetky špecifické oblasti, témy a organizácie. Prax aj výsledky výskumov naznačujú, že nie sú supervízori po skončení základného vzdelania v supervízii dostatočne pripravení na všetky tieto špecifické a unikátne oblasti supervízie. A otázne je, či je to vôbec aj úlohou vzdelávateľov v supervízii, pripravovať „špecializovaného supervízora“ alebo „všeobecného“. Výskum skôr naznačuje nutnosť ďalšieho vzdelávania supervízorov, ktoré by sa malo naozaj orientovať na špecifické témy a skôr by mali vzdelávatelia zachytiť nové trendy v supervízii (či už on-line supervízií alebo orientovaných viac na organizáciu ako celok, či zapojiť kreativitu, ako pracovať so začínajúcimi pracovníkmi v supervízii a pod.) a ponúkať ich ako ďalšie vzdelávanie v podobe (optimálne akreditovaných) krátkodobých kurzov, workshopov, aby potreby „supervízneho trhu“ a reálne potreby organizácií pôsobiach v sociálnej sfére boli naplnené. Kým nebude existovať v našich podmienkach ucelený systém celoživotného vzdelávania v supervízii, bude aj supervízia organizácie (v kontextoch) zaostávať, no jednoznačne možno koncept supervízie organizácie vnímať ako komplexný možný spôsob rozvoja organizácie ako celku a v rámci nej sa môžu parciálne riešiť (vždy však s vedomím a smerovaním výsledkov na organizačný kontext) aj špecifické témy a oblasti, ktoré spracovávame vyššie v texte.

2.3 Špecifiká supervízie vo vybraných organizáciách

Na tomto mieste v rámci publikácie načrtne ne tradičnú tému, ktorou sú špecifické organizácie rámcované supervíziou organizácie. Ako tomu rozumieť? V rámci vyššie uvedeného výskumu (Vaska, Brozmanová Gregorová, Vrťová, 2020) bola stanovená ďalšia výskumná otázka, ktorá súvisela s realizáciou supervízie organizácie v špecifických organizáciách pôsobiach v sociálnej sfére, resp. bolo okrem iného potrebné identifikovať aj špecifiká supervízie vo vybraných organizáciách na základe vlastných skúseností supervízorov a supervízoriek s realizáciou supervízie organizácie v rôznych organizáciách pôsobiach v sociálnej sfére. Pri jedenástich participantoch a participantkách výskumu sme získali odpovede v rámci pološtruktúrovaného interview na stanovenú výskumnú otázku, ktorú analyzujeme a interpretujeme v nasledujúcom texte.

Za špecifické organizácie možno považovať ako **organizácie štátneho sektora pôsobiace v sociálnej sfére, tak i mimovládne organizácie**. Obe vykazujú istú špecifickosť, ktorá sa odráža aj v samotných supervíziách. Potvrďuje to aj časť výpovede participantky výskumu /P7/: „... v tom štátnom sektore sú zase iné špecifiká v supervízii ako v mimovládnych organizáciách. Tie supervízie v mimovládkach sú viac-menej dobrovoľné, a tam to má inú štavu. V štátnom sektore sú supervízie skôr o tom, že im vytvorí supervízor priestor na to, aby mohli otvorene hovoriť o svojich názoroch, ale nemyslím o politických alebo nejakých iných, ale o prípadoch ... je to však zvláštne, že až tam sa otvára priestor na riešenie prípadov nie byrokratickými postupmi, ale tak ľudsky. A to je celé, čo chcú od supervízora, aby im poskytol priestor na riešenie ich prípadov, alebo im tam robím mediátora, keď hovorím ,a teraz vy, a teraz vy', pretože sa prekrikujú, sú toho plní a za dve hodiny si povedia veci, ktoré nemôžu povedať na poradách. Takže v štátnych organizáciách je to trochu iné, tam ich naženú na tie supervízie, pretože im to hovorí zákon, zakaždým tam príde iný tím ľudí a tam sa progresívne nedá akoby s tou skupinou nič robiť.“ Na uvedené nadviažeme výpoveďou ďalšej participantky /P9/, ktorá tiež obdobne vníma situáciu: „... štátne domovy sociálnych služieb a detské domovy¹⁰¹ sú pre mňa jedna skupina, lebo tam sa stretávam s tým, že to sa nedá, lebo nás nepustí štátny systém a neviem čo ešte iné. Ja tam však vidím x možností a oni povedia, nedá sa, nemôžeme, to viete, my máme nejaké predpisy, smernice a tak a potom sú tu mimovládky, kde je iné nastavenie, kde sa to zrazu dá, ale tam sú zase iné, možno také špecifiká v tých mimovládkach, že tam sa musia užiť sami a ak sú to uvedomeli ľudia, tak si pripravujú rozpočet dopredu, žiadajú pravidelne o granty a v nich si aj naplánujú supervízie. Čo je skvelé. Tým pádom aj zaujmu k supervízii iný postoj.“ Tá istá participantka /P9/ má skúsenosť aj so supervíziami v cirkevných organizáciách, čo tiež vníma ako špecifickosť, keď uviedla, že „veľmi pekným zážitkom pre mňa bola práca s duchovným, duchovenstvom v supervízii, lebo tam bola taká prirodzená potreba rásť, kde sa otvárali témy aj odbornosť, aj prístup, aj tá duchovná sféra. Tým, že ja som veriaca, tak som nemala problém s nimi aj cez to prechádzať. Takže toto bol pre mňa taký pekný zážitok, ale kde sa mi zase potvrdilo to, že či sme kňazi, rehoľné sestry, vychovávatelia, opatrovatelky, tak to osobné, tie naše vlastné limity, naše obmedzenia, naše

¹⁰¹ Pozn. autora: V súčasnosti nazývané Centrá pre deti a rodiny. Pozri viac Zákon NR SR č. 305/2005 Z. z. o sociálno-právnej ochrane detí a sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

vlastné pravidlá, predsudky sú také dobré témy do supervízie, lebo toto nás všetko ovplyvňuje a smeruje, ako my pristupujeme ku klientom, a preto je potrebné tieto témy otvárať. Pretože je úžasným prínosom pre organizáciu človek, ktorý si tieto veci ako odborník v sebe, vnútorné veci, osobné, ktoré má vlastné zažitie či nejaké traumatické skúsenosti a možno fakt, že problémy s nejakými pravidlami a strachmi a tak, otvorí v supervízii, príp. na vlastnej terapii, tak ten človek vie krásne napredovať“. K zhrnutiu tejto oblasti špecifik možno vybrať konštatovanie participantky /P9/, že najväčší rozdiel medzi štátnymi, mimovládnyimi a cirkevnými organizáciami vníma vo **flexibilitu**: „Flexibilita je v mimovládkach jednoznačne väčšia, v štátnych ako DSS-ky a detské domovy, tak tam sa nemôžeme baviť o nejakej výraznej flexibilitu v organizácii... a tak isto, taká tá chuť rásť, tá odbornosť, učiť sa. To určite viac vnímam v tej mimovládke a ešte plus tí rehoľníci, keď sa to tak vezme, to duchovenstvo, lebo však je aj duchovná supervízia.“ Aj participant /P12/ konštatuje, že „supervízie v neziskovom sektore sú pohoda. Tí ľudia chcú, sú motivovaní, vedia, je to skôr také kamarátske stretnutie pri kávičke. Ale ten štátny sektor, to je také ,kávička na bitevnom poli‘, je to viac o boji, množstve odporu a nedôvere, o vnímaní supervízie“. Veľkú rolu zohráva podľa toho istého participanta aj to, či supervízor má skúsenosti (ako praktik) z oblasti, ktorú a v ktorej supervíduje. Na jednej strane to vnímal ako veľkú devízu, najmä čo sa týka realizácie supervízií v štátnych inštitúciách a na strane druhej ako isté riziko v súvislosti s odstupom/nadhlľadom: „... tým, že som robil s rodinami a v SPO-čkovom sektore, takže to je taká moja pôda a má to aj súvis s tým, že si veríš v tej oblasti. Čiže mohol som si dovoliť ísť v tej supervízii inakšie, vidíš tie veci inak. Na druhej strane si myslím, že tá znalosť problematiky kladie vysoké nároky na ten odstup. Všimol som si, že keď som potom odstúpil od toho, tak si hovorím: ,Kur-nik, však a prečo som toto takto riešil?‘ Pretože ako keby ma vtahovali do toho viac, ako keď to nebola moja oblasť.“ Predmetnú kategóriu (rozdiely v supervízii štátnych a mimovládnych/neziskových organizácií) doplníme aj o výpoveď participantky /P17/, ktorá identifikuje rozdiely najmä v **dostupnosti a množstve problémov** v kontexte **veľkosti organizácie**: „V tých štátnych organizáciách mi to príde také v mnohom ako keby menej dostupné, že sú to naozaj väčšie kolosy, ako sú nejaké menšie organizácie, kde je to jednak dostupnejšie, aj teda z takého počtového hľadiska, ale aj z hľadiska toho záujmu, že keď je niekto riaditeľ neziskovky napríklad, tak má asi väčšiu ambíciu aj nejakú vnútornú potrebu využívať supervízie, aby to tam jemu fungovalo dobre a tá zaangažovanosť aj na živote dole je väčšia, lebo

fungovanie tej organizácie je od toho možno aj viac závislé.“ Na uvedené nadviažeme trefným komentárom participantky /P8/, ktorá v súvislosti so špecifickými organizáciami a realizáciou supervízií v nich uviedla, že „*čím väčšia organizácia, tak tým viac problémov, samozrejme, a často menšie riešenia ... majú pocit, že sa to niekde v tej väčšej organizácii tak stratí, ale ono sa to nestratí. Ono sa to niekde nakumuluje a niekde to raz vybuchne, a keď to nie je žiadnym spôsobom riešené, tak sa to niekde zrúti... lebo... vieme, že keď nejdeme po podstate, neotvárame problémy, len sme nahustení, naddimenzovaní, tak niekde to proste musí ísť von, a keď to nevieme oddeliť a nevieme to riešiť, ventilovať, tak človek nedokáže fungovať ani v takej organizácii...*“ Aj táto dimenzia rozdielov/špecifik potvrdzuje dôležitosť supervízie organizácií ako celku ako malej, tak i veľkej organizácie, aj keď je zjavné, že väčšia organizácia si vyžaduje do istej miery aj vyššie nasadenie supervízora, resp. bude riešenie vízií a cieľov náročnejšie aj z dôvodu očakávaných tém, množstva rozličných vzťahov, prebiehajúcich procesov, systémového nastavenia a pod.

Podobné názory, no zároveň do istej miery aj opozitného charakteru v porovnaní s vyššie uvedenými rozdielmi vníma participantka /P11/ ako „*vyrovnaný stav*“: „*... zvláštne je, že zo začiatku, keď som začínala supervidovať, tak to bolo veľmi citeľné, že mimovládari, oni boli v tej supervízii viac doma. Bolo to také, že oni sa aj tešili, oni boli aj nachystaní. Verejná a štátna sféra, tak tam to bolo také, že kde máme prezenčku, ste všetci podpísaní? Začalo sa to teda splnením tých formálnych záležitostí a mnohokrát sa to v takej tej formálnej atmosfére nieslo, že aby sme nepovedali niečo zlé, aby sme sa náhodou nepreriekli. Ten štátno-verejný sektor bol vždy taký strašne opatrný, ľudia by tam aj dali viac von zo seba, ale majú tú racionálnu kontrolu omnoho viac ako mimovládari, ale neskôr alebo teraz, keď si porovnáam, že mimovládky a napríklad štátne DSS-ky, paradoxne, už sa to tak vyrovnáva, že už ako keby aj tí štátno-verejní si idú tou supervíziou ako ,nôž po masle' ... už idú aj oni do takej väčšej otvorenosti, ale aby som nebola iba pozitívna a to je možno, že len nejaká blbá zhoda náhod – dve mimovládky, ktoré som naposledy supervidovala, a to boli supervízie organizácie obidve, tak paradoxne tam boli také, že veľmi veľké rozbroje s vedením, až taký strach, ktorý som zažila pred niekoľkými rokmi v tých štátnych inštitúciách. Ako keby sa tá karta obrátila...*“ Výpoveď participantky možno vnímať do istej miery ako paradox, no vzhľadom na vývoj supervízie a etablácii supervízie v takmer celej sociálnej sfére v podmienkach SR to nemožno považovať až za také prekvapujúce a počas obdobia zavádzania

supervízií do sociálnej sféry a najmä do štátnych a verejných organizácií prišlo k mnohým zmenám a k spoznaniu a vnímaniu supervízie ako neubližujúceho, podporného a rozvíjajúceho nástroja ako jednotlivca, skupín, tímov a organizácií. Zároveň je potrebné vnímať aj kontext postavenia mimovládnych organizácií v súčasnosti, resp. spoločenské zmeny ovplyvňujúce „život mimovládnych organizácií“ (ako finančný, tak i vzťahový, často existenčný a pod.). Uvedené možno podporiť časťou výpovede tej istej participantky /P11/: „... žiaľbohu, mnohé mimovládky sa už tak, poviem to tak škaredo, že preprofesionalizovali, začína sa tam objavovať taká veľmi silná hierarchická štruktúra ako práve možno v tých štátnych a verejných inštitúciách. Keď tie mimovládky naozaj fungovali predtým na takých viac priateľskejších vzťahoch, tak to tam bolo cítiť, ale už je to také, ja to nazývam, že preprofesionalizácia, že až to ide do takého negatívneho v zmysle: ja som tu riaditeľ, ja som tu toto, aj keď to pred 5 rokmi bolo ešte, že kamarátstvo, že sme spolu začínali.“

Za najzaujímavejšie rozdiely, a teda aj špecifiká možno považovať realizovanie supervízie **v režimových zariadeniach**, kde je však potrebné rozlíšiť medzi „otvorenými a uzatvorenými organizáciami/inštitúciami“. Participanti výskumu mali skúsenosti aj s realizáciou supervízií v takýchto typoch organizácií a jednotlivo komunikovali nasledovné. Participantka /P8/ napr. uviedla: „... ja mám najväčšie skúsenosti s detským domovom a s väzením. Je tam veľmi veľký rozdiel. Supervízne stretnutia majú spoločné to, že sú nariadené aj u jedných, aj u druhých, no rozdiel je v tom, že jedni to vnímajú ináč, aj druhí to vnímajú ináč. Možno je to tým prostredím alebo samotnou prácou, ktorú vykonávajú, lebo v tom väzení sú ľudia vyhorení, tí zamestnanci sú vyhorení a čo je pre mňa fakt nepochopiteľné, že s tým nikto nič nerobí. Nikto sa nesnaží o nejakú zmenu, tie organizácie majú ponúknuté – teda robia tie supervízie, lebo musia, ale nikto sa bližšie nezaobera, čo treba zmeniť, alebo čo môžeme zmeniť, alebo čo môžeme urobiť pre tých zamestnancov. Participantka /P9/ vníma ako najväčší problém supervízie vo väzniciach **uzatvorenosť**: „... fakt, že uzatvorenosť, proste nepustiť nikoho, také tie bariéry, nielen tej organizácie, ale tie bariéry bolo vnímať aj pri tom kontrakte, keď sa robil, čiže to bolo cítiť už aj s vedením, že nepustiť ďalej nikoho, len nech nerozvírite naše pokojné hladiny. Ako riešenia pre efektívnu supervíziu v tomto prostredí tá istá participantka /P9/ vidí viac **v individuálnych supervíziách, príp. v realizácii skupinových supervízií mimo pracovného prostredia** a založenú na dobrovoľnej báze: „Tam by som ja

osobne robila dobrovoľnú supervíziu, čiže nie takú, že zamestnanci a ja som mala supervíziu nariadenú rozkazom. Prišiel mi papier, že s rozkazom mám ísť vykonať supervíziu. Tak to bolo také úsmevno-zastrašujúce. Ja by som dala určite ponuku. Aby sa vôbec prijala supervízia, tak ju ponúknuť ako dobrovoľnú možnosť. Napadlo mi napríklad, že ten supervízor nech tam chodí, ja neviem, raz do týždňa a tí ľudia môžu k nemu prísť na individuálku, budú vedieť, že v tom čase a v tom rozpätí, ten človek tam je k dispozícii len pre nich. Skupinové supervízie by sa tam možno osvedčili robiť mimo toho pracoviska, ísť úplne niekde inde a hlavne skupiny vytvárať tak, aby si tí ľudia navzájom dôverovali. Ťažko sa robí hlavne v tomto prostredí supervízia, pretože tam si navzájom ľudia nedôverujú, tam je silná nedôvera a ešte, keď je tá skupina vytvorená z ľudí, kde vnímam niektorého svojho kolegu ako bonzáka alebo neviem koho, tak tam nepoviem ani slovo, takže je dôležité, z akých ľudí je tá skupina zložená.“ Výhodu zrealizovať supervíziu v mimopracovnom prostredí pre supervidovaných zamestnancov väznice vníma aj participantka /P13/: „... pre nich by mala byť supervízia v rámci nejakého rekondičného dňa. Tam je možnosť, že by sa naozaj uvoľnili, keby išli niekde mimo toho prostredia, tej väznice, mimo toho ústavu, lebo oni, keď už tam prídu, už to samotné je veľmi ťažké, lebo už len to, že musia prejsť cez nejakú prehliadku, kontrolu, sú tam na pracovisku a navyše sú tam všade kamery, čiže tam musia byť tie dve hodiny, sú kontrolovaní. Ešte mi napadlo, že by supervízia niekde mimo pracovného prostredia by mala byť v rámci práce, počas výkonu svojho zamestnania a keď to aj nie je výkon zamestnania, tak by to malo byť, buď že by za to mali nárok na nejaké náhradné voľno, alebo nejaká taká iná forma toho ocenenia, ohodnotenia, lebo naozaj to nie je v poriadku, že tí ľudia majú za sebou ťažkú ‚šichtu‘, do ďalšej idú, a ten čas, ktorý by si mali oddýchnuť, musia sedieť na supervízii. Drvivá väčšina z nich je na supervízii v rámci svojho osobného pracovného voľna“. Participantka /P13/: konštatovala, že „ja by som dala jednoznačne individuálne supervízie, pretože oni nechcú riešiť v skupine svoje pracovné ‚trable‘... navyše, možno tak ako my sociálni pracovníci sa občas nelíšime od svojich klientov, tak to je podobné aj u nich, takže keď niekedy vidím, ako sa správajú navzájom voči sebe, tak vidím, že ja by som tam tiež nepovedala nič, a najmä ak má mňa niekto ohriať: ‚to čo ty to tu hovoríš? To tu nepatrí, to tam doma vyrozprávaj svojej žene alebo choď na pivo do krčmy‘. Čiže naozaj tí, ktorí chcú naozaj niečo riešiť, tak nemajú šancu, lebo tá väčšina ich ohriakne a je to o to ťažšie.“ Zhodne participant, ktorí realizovali supervízie aj vo väzenskom prostredí, vnímali potrebu individuálnej

supervízie a videli v nej väčší zmysel ako v skupinovej. Uvedené možno potvrdiť aj výpoveďou ďalšej participantky /P15/: „... viem si predstaviť, že pri individuálnej by teda asi boli otvorenejší, lebo úprimne, je to mužský kolektív a vzhľadom k tomu, čomu sa venujú, tak nejaké výlevy, vyjadrovania emócií a podobne, tak to úplne nehrozí, čo by sa akože pestovalo alebo nejak hodnotilo tou skupinou. Takže viem si predstaviť, že by to vedeli využiť, ale zase si nemyslím, že tá skupinová by nebola priechodná, keby boli inak nastavení.“

Odlišný pohľad na špecifickosť supervízií vo väzniciach prináša participantka /P15/: „... môžem povedať na základe svojich skúseností so supervíziou vo väznici, že mám taký pocit, že zase bolo niečo prijaté trochu „bezhlavo“ alebo bez toho, aby to niekto domyslel, lebo uznám, že sú tam sociálni pracovníci, sú tam psychológovia a tí naozaj pracujú s klientmi, ale supervízia je určená aj pre referentov režimu, ľudovo nazývaných bacharov. A oni sami povedali, že, my jednak nepracujeme s klientmi, tak ako títo naši kolegovia a potom máme na všetko presne dané postupy. Ak sa niečo udeje, my musíme volať aspoň jedného kolegu, aby tam bol nejaký svedok“. A to je silový rezort založený na rozkaze a výkone, a nie na tom, že ja teraz budem zvažovať dvadsať možností, že čo teda s tým klientom. Ja netvrdím, že to nie je potrebné, ale nie tak, ako to proste nastavené je, že prenášame princípy z pomáhajúcich profesií – kde sa snažíme teraz už dostať na úroveň rovnocennej poradca-klient, kde sme partnermi – do rezortu, kde sme nastavení na to, že teda niekto velí, iný vykonáva a nediskutujem.“ Ukazuje sa teda aj na základe konštatovania participantky, že sa môže jednať aj o **systémový problém**, keď síce možno oceniť to, že sa supervízia dostáva do rôznych rezortov, no v niektorých je potrebné naozaj nastaviť jej realizáciu na možnosti a potreby organizácie, resp. jej zamestnancov. Aj v tomto prípade však možno konštatovať, ako to bolo aj pri zavádzaní supervízie do rezortu sociálnych vecí a rodiny pred vyše 15 rokmi, že až čas ukáže, kde a akým spôsobom (formami a metódami) možno supervíziu čo najefektívnejšie realizovať aj v iných rezortoch/oblastiach sociálnej práce.

Participantka /P10/ uviedla špecifikum supervízie vo väzenskom prostredí inak ako niektorí z participantov výskumu, keď v podstate nevidí rozdiely v supervíziách v súvislosti s typom organizácie, ale „**v mužsko-ženskom princípe**“: „Keď som začala realizovať supervízie vo väzniciach, tak som si myslela, že je to iné, ale ono to nie je iné, že my sme tí ľudia, a keď sa už otvoríme a sme úprimní, tak sme si veľmi podobní a všade je niekto, kto povie, že je to na figu a čo nám to tu dali. A všade sa nájde niekto, keď zrazu

niečo hovoríš, a teraz vidíš na tých očiach, že teraz sa to zasialo, teraz je tam tá pôda, a všade sú aj takí, aj takí. Ja som si najprv myslela, že iné sú ženy a iní sú muži, lebo tie zariadenia v sociálnej sfére sú prefeminizované, takže ja som bola zvyknutá, že mám tam dvoch, troch mužov. To bolo veľmi príjemné, lebo doniesli tam taký ten mužský element, ale väčšinou sú to ženy a niekedy tých chlapov aj prevalcovali a naraz som sa vďaka supervíziám vo väzniciach ocitla medzi chlapmi. Ja som si najprv myslela, že sú iní a nie je to tak. Len možno inak veci formulujú, možno niekedy aj v tých chlapeckých prostrediach, ten muž má pocit, že prišla sem žena, tak musím byť gavalier. Niekedy je žena k žene protivnejšia, keď tak človek naráža na ten odpor na prvej supervízii, tak tie ženy vedia byť také protivnejšie.“ Samozrejme nie je možné uvedený pohľad generalizovať a najmä je potrebné vždy vnímať aj pohlavie participanta/ky výskumu, kde muži supervízori/ky môžu tlmočiť opačný pohľad, no jednoznačne je uvedené vnímanie podnetné a v rámci supervízií možno pracovať aj s týmto „gender aspektom“ ako dôležitou súčasťou supervízie organizácie v kontexte špecifik supervidovaných organizácií. K tejto téme sa do istej miery dá brať do úvahy aj výpoveď inej participantky /P15/, ktorá konštatovala v súvislosti s otvorenosťou zamestnancov vo väzenskom prostredí porovnaním individuálnej supervízie so skupinovou, že „... úprimne je to mužský kolektív a vzhľadom k tomu, čomu sa venujú, tak nejaké výlevy, vyjadrovania emócií a podobne to úplne nehrozí v skupinovej supervízii“. Vrátiac sa k časti výpovedi participantky /P10/ je potrebné poukázať na to, že nie všetky skúsenosti z tohto prostredia sú postavené na negatívnom postoji zamestnancov, ale že je to prirodzený fakt „zavádzania“ supervízie do akejkoľvek praxe a že zamestnanci majú v podstate vo všetkých oblastiach sociálnej práce/rezortoch obdobné nastavenia, čo možno skôr vnímať ako úlohu pre supervízora zvládnuť tento typ odporu a nájsť cestu efektívnej supervízii.

Participantka /P9/ doplnila svoju skúsenosť v kontexte minimálnych až žiadnych rozdielov príkladom: „... poviem to na jednoduchom príklade. Sociálna pracovníčka je nadurdená, lebo ju sem nahnali ...a teraz má plno roboty. A jemu to dali rozkazom, ale vlastne aj jeden, aj druhý v tých organizáciách je tam povinne a na silu. Ono to však predsa potom nejak prelomíme, a následne sa stane niečo... a vlastne všetci sú mysliaci a cítiaci a ide to. Takže ani nemám pocit, že je to rozdielne“. Tá istá participantka /P9/ formulovala zaujímavú myšlienku, keď sa snažila nájsť rozdiely v supervíziách pre rôzne organizácie: „...tak skutočne sú rozdiely možno v situáciách, kedy by som chcela robiť priamu supervíziu. Lebo keď ide sociálny pracovník ku klientovi,

tak ja tam môžem stáť a tváriť sa, že s ním tiež pracujem, ale keď je to človek vo výkone trestu, tak ma nepustia ku každému, resp. ma tam vlastne nepustia, tak tam to môže byť povedzme ten rozdiel. To som len chcela ilustrovať to, že nejaké rozdiely sú, lebo inak pracujú oni s tým klientom. Čiže ja ako supervízor sa musím tých, ako keby tým ich metódam prispôbiť.“ Aj časť výpovede participantky /P15/ možno použiť na zotretie rozdielov a hľadanie príčin v iných faktoroch, ako sú samotní supervidovaní: „... ak sa na to pozerám z pohľadu supervízie organizácie, tak ani nie, pretože je to skôr o tom, aká je ochota vedenia počúvať, komunikovať, ako dokáže motivovať svojich zamestnancov, a to sú témy, ktoré sú v každej organizácii.“

Skúsenosť dvoch participantiek je aj taká, že supervíziu vnímajú ako nástroj, ktorý je potrebné **predstaviť ešte pred začiatkom supervízie**, aby sa všetci aktéri zreálnili v očakávaniach a zároveň v možnostiach a limitoch supervízie: „... nedostali sme sa ani k tomu, aby sme im povedali, čo je supervízia, ako bude prebiehať a čo sa bude diať. Bolo im to dané príkazom, nadriadeným a fakt, že nevedeli, že čo sa bude diať, je dosť rozhodujúci.“ /P15/. Ďalšia participantka /P8/ uviedla: „... ani ich veľmi nezaujímajú tie výstupy. Majú čiarku, je urobená supervízia a bodka. Urobia len, čo je nutné, oni to totiž dostanú rozkazom. Oni očakávajú aj odo mňa napríklad, že akým spôsobom to budem tlmočiť, či to budem konkretizovať, alebo nie a čo vlastne oni získajú na tej supervízii a čo budú mať z výstupov. No a ono tá supervízia je formou len odporúčania a to ako vieme, to sú len odporúčania, ktoré sa môžu a nemusia akceptovať, čiže v tom vidím dosť také nešťastné riešenie a vnímam, že je nevyhnutné ich na supervíziu pripraviť, možno najprv začať inou formou psychohygieny v rámci ich voľného času a nie ešte im rozkazať prísť na supervíziu. Povedia si, že na základe rozkazov to musia urobiť, lebo by mohli byť prepustení. Čiže to je ten neustály veľký tlak na tých ľudí, ktorí vôbec nie sú nikde ventilovaní. No časom tí zamestnanci prídu na to, že možno tam nechcem robiť a aj tak potom ten výkon vyzerá a iné možnosti často nemajú, ale tá efektivita práce je potom nulová, lebo celá tá organizácia potom nefunguje dobre, lebo v podstate, keď nefunguje všetko, ako má z vrchu, tak nefunguje ani tá výkonná zložka a vlastne celá tá filozofia tej organizácie padá... Na druhej strane, ako som spomínala tie detské domovy obyčajne na tých manažérskych postoch a tých takých, ktorí to môžu nejakým spôsobom ovplyvniť, tak sú ľudia, ktorí sú viac prístupnejší, ja mám takú skúsenosť, že sa viac o svojich zamestnancov starajú, možno že nie až do takej miery, ako by očakávali tí zamestnanci, samozrejme, ale

snažia sa oveľa viac ako napríklad vo väzenskom prostredí. Majú záujem, pýtajú sa na tie výstupy, čo ich najviac tlačí, čo by podľa nášho názoru bolo dobré, aké odporúčania my ako supervízori máme.“ Výpoveď participantky/P18/ jasne poukazuje na rozdiely v realizácii supervízie v „**otvorených a uzatvorených režimových inštitúciách**“, no čo je podstatnejšie zistenie, že **zapojenie manažmentu** sa javí ako veľmi podstatné a užitočné, čo môže a musí byť úlohou supervízie organizácie. Prvotný „odpor“ k supervízii možno zlomiť ešte pred začiatkom realizácie akejkolvek formy supervízie v podobe úvodného „predsupervízneho stretnutia“. Zároveň sa znovu ukazuje ako významná mediačná funkcia supervízie. Vyššie uvedený text a s prepojením na nasledujúci text súvisí, resp. možno podporiť myšlienky aj výpoveďou participantky /P13/, ktorá uviedla, že: „... práve tá väznica je taká špecifická skupina, lebo sú to ľudia, ktorí nevnímajú supervíziu ako pomoc, skôr by som povedala, že je to len niečo, čo musia splniť, čo oni aj tak pomenovali, že to vôbec nechápu, k čomu to je dobré, že čo to vlastne obnáša, prečo by sa mali baviť o nejakých problémoch, čo je tá supervízia, k čomu slúži a majú aj taký pocit, že to je len nariadené, výmysly vedenia. Sú nahnevaní na to, že to musia robiť vo svojom voľnom čase, vtedy, kedy by mali doma odpočívať, že sú po nočnej a musia zostať ešte na supervízii, čiže oni by najradšej relaxovali doma a oddýchli si, ale nevnímajú supervíziu ako prostriedok, ktorý by im mal uľahčiť život ... a, žiaľ, zatiaľ nevidia vôbec zmysel tej supervízie ako takej.“ Na uvedené možno nadviazať aj špecifikom, ktoré formuloval participant /P16/ a súvisí s **prístupnosťou k zmenám**: „... jediné špecifikum je, že manažment musí byť prístupný zmenám, ak je to organizácia riadená jedným človekom, tak si ňa nikdy ani neobjedná, lebo to nebude považovať za podstatné. Ved' on vie najlepšie ako to tu riadiť a snáď mu do toho nebude niekto „kecať“. A keď, tak si objedná kamaráta, supervízora na „zдание“, aby to proste - hovorím o slovenských pomeroch – vyzeralo, že sa robí. A to sú napríklad v sociálnych službách tie vykazované supervízie, ktoré sa nikdy nekonali v tých zariadeniach. To sa deje...a to je zasa chyba vo vzdelávaní v supervízii, že sa dá akreditované vzdelanie supervízorkám a supervízorom, ktorí by nemali byť supervízori a supervízorky. A malo by sa viac pracovať s etikou v supervízii...“ Vo výpovedi participanta vnímať kritiku vzdelávacieho systému v supervízii a podstatná je aj informácia o realizovaní supervízie naoko, resp. z pohľadu vedenia organizácií zabezpečenie supervízie len z dôvodu naplnenia zákonnej povinnosti a zároveň je kritikou nedodržiavania etických princípov supervízie, ktoré participant spája okrem iného s „nedostatočnou“ prípravou

supervízorov a supervízoriek. Domnievame sa, že otázka etiky supervízie nie je len otázkou vzdelávateľov v supervízii, ale i samotných supervízorov a supervízoriek a v neposlednom rade aj úlohou organizácie, ktorá supervíziu pre seba a svojich zamestnancov objednáva a zabezpečuje.

Potreba psychohygieny zamestnancov a výskyt syndrómu vyhorenia z pohľadu supervízorov a supervízoriek vo väzenskom prostredí u zamestnancov sa môže interpretovať rôzne. Na jednej strane to môžu byť systémové dôvody, no jedným z dôvodov môže byť, že nemajú dostatočnú psychosociálnu podporu, ktorú im môže poskytnúť aj supervízia, ktorá ma okrem iného za cieľ aj predchádzať syndrómu vyhorenia. Ako sme už uvádzali na inom mieste publikácie, do väzenského prostredia sa supervízia dostala len v ostatných rokoch (pozri viac Kleskeň, 2020). Zároveň vo väzenskom prostredí, kde prebieha podľa platného generálneho rozkazu len skupinová supervízia za stanovených podmienok, tak tam nemožno ani hovoriť o supervízii organizácie. Poznámky typu „nikto s tým nič nerobí“ (ako to pomenovala jedna participantka výskumu) vyvoláva zase otázku: kto s tým má/môže niečo urobiť? Je to úlohou zamestnávateľa, samotných zamestnancov alebo supervízora? Do istej miery je to úlohou všetkých zangažovaných. Aj supervízor môže byť hybnou silou zmeny v tejto oblasti, či už na individuálnej rovine, alebo v role mediátora, ktorú môže supervízor za jasných pravidiel zastávať¹⁰².

Za pozornosť stojí uviesť aj skúsenosť a vnímanie participantky /P10/, ktorá vníma kvalitu supervízie aj v súvislosti s **cieľovou skupinou**, keď konštatuje, že supervíziu vníma pozitívnejšie v tých organizáciách, kde „**problém klienta**“ ponorí hlbšie zamestnancov do výkonu profesie a v supervízii sa objavujú témy, ktoré sú špecifické a možno vnímať väčšiu zmysluplnosť supervízie: „... poznám ľudí s postihnutím, ktorí, a to nevyzerajú, no sú nesmierne inteligentní. Sú imobilní, ťažko rozprávajú, majú pusu na jednu stranu, tak niekedy, čo je najväčší problém, je to, ako s nimi ľudia jednajú – ako s postihnutím aj psychicky a cítia to. Tak si myslím, že toto sú dobré organizácie, ktoré s takýmito klientmi pracujú, lebo tam sa dá dobre robiť supervízia práve z toho dôvodu, že tam sú presne s týmto súvisiace otázky. Sú tam tie neistoty, lebo „ja nemôžem vedieť, aké je to deň čo deň, ja neviem sa takto vidieť v zrkadle, deň čo deň mať problém s chodníkom“ ... a tým, že my ostatní im chceme pomáhať a sme zdraví, tak tie supervízie padajú na

¹⁰² Pozri viac k mediačnej funkcii supervízie a role mediátora v supervízii Vaska (2014); Wonnacott (2012); Vaska, Brozmanová Gregorová & Vrtová (2020) a ďalší.

„úrodnú pôdu“, lebo kto to nechce robiť, tak stade uteká, kto teda chce robiť, tak potom chce v tom aj rásť. Takže myslím si, že toto sú také špecifické organizácie. Viem si predstaviť školstvo a učiteľov a deti, tam by sa veľmi hodila supervízia.“ V súvislosti s cieľovou skupinou možno za špecifické organizácie považovať aj tie, ktoré majú **„dlhodobých klientov“** a nielen v rezidenčnej, ale aj ambulantnej starostlivosti. Ako uviedla participantka /P7/: *„... klienti sú v kontakte napríklad 5 rokov s tými pracovníkmi, majú k nim veľmi blízko a to už nie je taký ten ‚lightový‘ postup, že len skryť dieťa, aby nebolo na ulici, už je to o aktívnej pomoci, a tým pádom sa jeho prípad aj reálne v supervízii rieši“.* Vo vyššie uvedených častiach výpovedí participantiek možno identifikovať, aký je rozdiel, keď sa supervízia realizuje s nadšením a „srdcom“, čo môže byť vyvolané práve na základe špecifických organizácií pracujúcich s „citlivými cieľovými skupinami ľudí“, napr. s viacnásobnými sociálnymi (a často aj zdravotnými) problémami.

K špecifickosti organizácií vo všeobecnosti možno k záveru použiť konštatovanie participantky /P14/: *„... každá organizácia má niečo špecifické, nikdy nie sú všetci rovnakí. Ani všetky detské domovy nie sú rovnaké, všetko závisí od štýlu vedenia, akého majú vedúceho alebo vedúcu a aký je ten kolektív. Môže byť starý kolektív, kde sú už ľudia konzervatívni, nechcú ísť do ničoho, môžeš mať v supervízii mladých, dynamických a tí zase chcú zavádzať zmeny a prinášať inovácie a pod. Každá organizácia má svoju kultúru, akú má, má svoje tradície, štýly vedenia, ktoré majú svoje plusy aj mínusy. Špecifickosť organizácie vnímam ako niečo, na čo je potrebné mať dostatočné zručnosti, je potrebné dobre sa pripraviť a v podstate vďaka kvalitnej príprave sa dá aj všetko zvládnuť. No tá kvalitná príprava by mala byť nielen na strane supervízora, ale aj supervidovaných.“*

V závere tejto časti za dôležité považujeme upozorniť a znovu pripomenúť, že v prípade špecifických organizácií, resp. špecifik supervízií v organizáciách, kde sa realizuje, prináša predmetná publikácia len pohľad jednej strany – vykonávateľov supervízie. Pre komplexný a objektívny pohľad na problematiku by sme museli mať vo výskume aj iných participantov a tým aj dáta. Chýba nám teda najmä pohľad supervidovaných, či už bežných zamestnancov, alebo ich nadriadených a do úplne „dokonalosti“ aj pohľad klientov, resp. výskumné dáta z oblasti prínosu supervízie pre zvýšenie kvality poskytovaných služieb a kvality života klientov/pacientov. Identifikované „neuralgické body“ supervízie špecifických organizácií sú len kúskami do mozaiky supervízie organizácie a je potrebné jednoznačne hľadať odpovede (a časti mozaiky) aj na ostatné súvisiace otázky cez prizmu výskumných

reflexií v problematike. Objavilo sa totiž vo výpovediach množstvo kritiky na vedenie organizácií, manažérov, ale i samotných supervidovaných, systém a pod. Z toho dôvodu možno vyvodiť len úlohy pre supervíziu, ktorá by mala byť tým „stĺmovačom vášní“ a možno po „prvých bojoch“ so supervidovanými (jednotlivcami, tímami, organizáciami) naplňať podstatu supervízie, ktorou je *pomoc, podpora a rozvoj* a nie *strach, boj a nenávisť k práci a ku klientom*.

ZÁVER

Ak sa čitatelia prepracovali až k záveru, tak to je vždy pre autora potešenie a priestor pre uzavretie jednej kapitoly publikačného života. Poďakovanie patrí teda všetkým tým, ktorých táto problematika zaujala a majú ešte záujem si prečítať aj záver. Predkladaná monografia predstavuje supervíziu organizácie v kontextoch a ambíciou autora bolo, aby rozšírila teoreticko-empirickú a zároveň vedeckú platformu supervízie v sociálnej práci o špecifickú formu s názvom „supervízia organizácie“. Donedávna sa tejto problematike, čiže „konceptu supervízie organizácie“ nevenovalo príliš veľa pozornosti, no zavádzanie zmien do organizácií pôsobiacich v sociálnej sfére (napr. minimálnych štandardov kvality sociálnych služieb a následne ich hodnotenie a evaluácia, predtým transformácia bývalých detských domovov, v súčasnosti Centier pre deti a rodiny, príp. iné zmeny v zmysle legislatívnych zmien a pod.) a už za ostatných pätnásť rokov prítomnú supervíziu v organizáciách – prirodzene núti rozširovať vedeckú platformu o nové poznatky a nové kontexty. V centre záujmu supervízie „už nestojí len klient“, ale v centre záujmu by mala stáť organizácia, ktorá je miestom pokojného života ako klienta supervízie, tak i klienta sociálnej práce, a kde je rešpekt, úcta, zodpovednosť, pokrok a vo všeobecnosti taká kultúra organizácie, ktorá rešpektuje všetky práva klientov, je otvorená voči spolupráci s inými organizáciami, partnermi v rozvoji (..) a využíva k týmto pozitívnym zmenám a bežnému fungovaniu taký výhodný a efektívny nástroj, akým je práve supervízia.

Predmetná monografia, ktorá stojí aj na niekoľkých výskumoch, ktorých bol autor monografie súčasťou, by nikdy nevznikla bez ochoty ľudí participovať na výskume, a týmito participantmi boli supervízori a supervízorky, sociálni pracovníci a pracovníčky, študenti a študentky pomáhajúcich profesií. Títo „životní kúzelníci“ si zaslúžia vďaka, ktorú im autor vyslovuje na tomto mieste nielen za účasť v tom-ktorom výskume, ale aj za aktívnu prácu na rozvoji pomáhajúcich profesií, ktoré sú v našej spoločnosti stále nedocenené. Veríme, že ako jednotlivci na svojich pracoviskách zažijete vďaku za vašu prácu nielen od klientov, ale i od vašich kolegov a nadriadených

a že organizácia, pre ktorú pracujete, bude na vás hrdá a vytvorí vám také podmienky v systéme, ktorý nie je jednoduchý, že nikdy nebudete chcieť opustiť pracovné brány tejto organizácie a že supervízia bola a bude jedným z najefektívnejších nástrojov, ktorý takýto stav a vnímanie svojej práce zabezpečil. Nám akademikom dávate šancu vďaka vedeckým zisteniam skvalitňovať a rozvíjať nielen teóriu (v tomto prípade teóriu supervízie v sociálnej práci), ale aj supervíznu prax, čo je pre profesiu nesmierne dôležité.

Cieľom publikácie bolo priniesť ucelený pohľad na problematiku supervízie organizácie v systéme supervízie v sociálnej práci predstavením jej takých dôležitých súčastí, ako je kreatívna supervízia, začínajúci sociálni pracovníci a špecifické organizácie ako objekt a predmet supervízie. Mnohé zistenia možno považovať za jedinečné, pretože doposiaľ neboli publikované, a rozbor jednej témy určenej pre vedecké kruhy, vyvolávajú ďalšie a ďalšie otázky a žiadajú si ďalšie výskumy. Autor monografie verí, že text, ktorý čitateľom prináša, ozrejní odbornú diskusiu v problematike a vyvolá ďalšie diskurzy, ktoré určite aj predmetná publikácia ponúka. V supervízii neexistujú (aspoň z pohľadu autora) dobré a zlé postupy (pokiaľ nie sú v rozpore s ľudskými právami a etikou supervízie), ale optimálne a neoptimálne – na oboch sa totiž dá stavať. Organizácie pôsobiace v sociálnej sfére majú svoje špecifiká (sú organizácie, ktoré sú naozaj pre supervíziu veľkou výzvou – napr. „vážnice“, školské zariadenia – diagnostické a reedukačné centrá a pod.) a aj táto oblasť a tieto organizácie by si zaslúžili pozornosť supervízie a supervízia pozornosť týchto organizácií (a ich manažmentu). To je však potrebné diskutovať na „vyšších miestach“, aby sa supervízia dostala viac do oblasti školstva, zdravotníctva a spravodlivosti a nadvstavbou by v budúcnosti mohla byť práve aj supervízia organizácie, ktorá by poňala organizáciu ako celok. Je to hudba budúcnosti a vyvolanými otázkami sa dostávame späť ku konštatovaniu optimálnosti vs. neoptimálnosti. Ani predmetná publikácia nemusí byť pre mnohých odborníkov optimálna, no je to v poriadku, nebolo to totiž ambíciou autora, aby bola „dokonalá“ a všetky rezervy sú a budú výzvou, o ktorých bude autor rád v budúcnosti diskutovať, či už prostredníctvom vedecko-výskumných publikácií, ktoré kritici môžu spracovať, sami problematiku skúmať a následne publikovať alebo na iných fórach, akými sú konferencie, semináre, workshopy a pod.

Záver ukončíme konštatovaním, že supervízia nie je stále dostatočne prebádaná a ak sa vrátíme niekoľko rokov späť, keď sa publikovalo o začiatkoch supervízie v našich končinách, tak možno konštatovať, že sme sa míľovými krokmi pohli vpred, a ak sa diskutovalo o tom, či supervízia by mala byť

samostatnou profesiou, tak pomaly dostávame odpovede na dilemy, ktoré sa objavovali v odbornej spisbe pred pár rokmi. Supervízia je už tak etablovanou „profesiou“, že mnohí supervízori a supervízorky nemusia pracovať v inej sfére, resp. mať dve práce a robiť supervíziu „na kolene“. Táto krásna práca s ľuďmi a organizáciami si to jednoznačne zaslúži, nesmieme však nikdy zaspáť na vavrínoch a myslieť si, že už sme dokonalí. Nie, nie sme a nikdy nebudeme, môžeme byť akurát v optimálnom alebo menej optimálnom režime.

SUMMARY

In the past two years, society has been through some unexpected changes caused by the pandemic, which has been reflected in the lives of both ordinary people and organizations operating in the social sphere. Organizations providing services to the most vulnerable are living organisms that need a breeding ground to thrive not only in times of prosperity, but also in times of crisis. Delivery of social work services and the services of other helping professions is a priority of every organization that respects human dignity and the right to quality life at all times – in good as well as hard times. Ensuring and improving the quality of services provided should be a priority of every modern organization operating (not only) in the social sphere. To do so and to provide added value of services such organizations can rely on supervision. Supervision is not omnipotent. However, if provided with a sensitive approach to the organization, its employees and ultimately the clients themselves, it can bring results not only in terms of increasing the professionalism of employees, achieving goals and visions of organizations, but also coping with difficult times when clients die more often than in normal times, when the safety of the workers themselves should be in the first place, when unpredictable decisions made by governments affect the ordinary operation of the organization, etc.

The presented scientific monograph follows the monograph *Creation of a model of organizational supervision as a specific form in the system of supervision in social work* written by Vaska, Brozmanová Gregorová and Vrťová in 2020, which was the output of the VEGA project. The project – as well as the research, which was based on a qualitative research strategy using semi-structured interviews with 17 active supervisors implementing the organization's supervision in the conditions of Slovak organizations operating in the social sphere – resulted in 4 models of organizational supervision: 1) *Organizational supervision focused on evaluating the quality of services*; 2) *Organizational supervision as a guide in the process of change*; 3) *Organizational supervision focused on the problem identified in the organization*; 4) *Organizational supervision as a helping method in the*

development of the organization. The above models are also briefly summarized in the present monograph.

Unpublished sections of the research are part of the present monograph. The research included several research questions that had been responded by 11 research participants from the ranks of supervisors and that concerned topics such as creative supervision, beginner social workers in the context of organizational supervision and the specifics of supervision in selected organizations. Also with regard to the above, the monograph aims to expand the scientific research platform of supervision in social work with knowledge from its specific form (organizational supervision) focusing on the possibilities and limits of using innovative methods and techniques (creative supervision concept) in organizational supervision, and to conceptualize student supervision as part of the organizational supervision. In summary, the most significant findings in the case of the concept of creative supervision include: *(a) the personality of the supervisor in the context of their erudition, maturity and preparation for creative work; (b) the importance of the right dosage of creativity; (c) durability and efficiency of work when using adequate creative methods and techniques; (d) the need to use management methods and techniques in the organizational supervision; (e) the openness of the organization itself towards innovation in supervision.* Factors influencing the quality level of creative supervision are: *(a) trust in the supervisor; (b) relationship to creativity and sensitivity in supervision dosing; (c) boundaries and respect for boundaries; (d) supervisor competence with respect to creative supervision; (e) continuous learning (courses, 'boot camps' for supervisors in practice and super-supervisions); (f) courage and room for creativity in the organizational supervision; (g) situational creativity and simplicity.* The most important findings of the monograph with regard to the position of beginner workers in the social sphere are: *(a) the need for a support system for each beginner worker and the provision of an adaptation program; (b) eliminating the fear of supervision; (c) elimination of stereotypical behavior and its passing to beginner workers; (d) involving students of the helping professions as beginner social workers in the organizational supervision; (e) building a positive working climate; (f) knowledge of the organization.* The last part of the monograph addresses the specifics of supervision in selected organizations and the most important findings can be summarized as follows: *(a) the difference in flexibility between the non-governmental and governmental sectors; (b) availability of supervision and a high number of issues*

in the context of the size of the organization; (c) the effect of closeness on supervision from the point of view of "closed organizations"; (d) specifics of supervision in the prison environment (preference for individual supervision, implementation of supervision outside the work environment, etc.); (e) problems in the system (legislative, departmental limits, etc.); (f) gender specificities; (g) the importance of pre-supervision (a meeting clarifying the meaning of the organizational supervision); (h) openness to change; (i) the importance of involving management in the organizational supervision; (j) the need for psychological hygiene; prevention and strategies to fight burnout syndrome; (k) the specifics of the organizational supervision in the context of the social work target groups and the length of their stay in the facilities.

Despite the new findings, supervision – and even less organizational supervision – is still a wide topic for research. The new findings, however, provide some answers to hitherto unanswered questions. Going back a few years, when publications on the beginnings of supervision were regarded as something unknown in our region, one may say that we have progressed by miles. From discussing, for example, whether supervision should be a separate profession, we have been gradually getting answers with respect to the dilemmas that appeared in professional literature a few years ago. Supervision is already an established "profession" and many supervisors do not need to work in another field or have two jobs and do supervision provisionally. This amazing work with people and organizations clearly deserves it, yet we must never rest on our laurels and think that we are now perfect. We are not perfect and never will be. We can perhaps enjoy optimal or less optimal situation and setting but this beautiful and necessary area of work with people and organizations, which is characterized by three variables: help, support and development must be further researched. Moreover, new relevant facts and topics, which will respond to changes in society (and new technologies used in supervision) and to the needs of supervisors, helping institutions and their clients, need to be brought into scientific circles.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

Austin, L. (1942). Supervision of the experienced caseworker. *The Family*, 22(9), 314-320

Austin, M. J. & Hopkins, K. M. (2004). *Supervision as Collaboration in the Human Services: Building a Learning Culture*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Balogová, B. & Vaska, L. (2016). *Financovanie odborných praxí zo štátneho rozpočtu ako krok zvyšovania statusu sociálnej práce*. Získané 7. marca 2021, z <https://socialniprace.cz/financovanie-odbornych-praxi-zo-statneho-rozpoc-tu-ako-krok-zvysovania-statusu-socialnej-prace/>

Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds., 2017). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník*. Košice: Filozofická fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Balogová, B., Miller, J. J. & Poklembová, Z. (2018). Starostlivosť o seba v sociálnej práci v podmienkach Slovenska – participácia na medzinárodnom výskume Univerzity Kentucky. In Köverová, M. & Mesárošová, M. (Eds.). *Pomáhajúce profesie a starostlivosť o seba z pohľadu psychológie a sociálnej práce*. (s. 75-82). Košice: FF UPJŠ v Košiciach.

Baštecká, B., Čermáková, V. & Kinkor, M. (2016). *Týmová supervize. Teorie a praxe*. Praha: Portál.

Bärtlová, E. (2007). *Supervize v sociální práci*. Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická UJEP.

Beddoe, L. (2010). Surveillance or reflection: Professional supervision in “the risk society”. *British Journal of Social Work*, 40, 1279-1296.

Beddoe, L. (2012). External supervision in social work: Power, space, risk, and the search for safety. *Australian Social Work*, 65(2), 197–213.

Bedrnová, E., Nový, I. et al. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Bernard, J. M. & Goodyear, R. K. (2009). *Fundamentals of clinical supervision*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Brnula, P. (2008). Potreba etického kódexu študenta sociálnej práce na odbornej praxi v rámci novovytváranej koncepcie odborných praxí. In Truhlářová, Z. & Kořínková, J. (eds.). *Vývoj a směřování odborných praxí na vysokých školách v oborech sociální práce*. (s. 59-63). Hradec Králové: Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové.

Brnula, P. (2009). Hodnotenie študentov z odbornej praxe. Hodnotiť – áno alebo nie? In Vaska, L., Brnula, P. & Koscurová, Z. (Eds.) *Odborná prax ako súčasť pregraduálnej a graduálnej prípravy sociálnych pracovníkov. Manažment. Etika. Supervízia*. (s. 95-102). Prešov: Pavol Šidelský – Akcent print.

Brnula, P. & Kuchárová, B. (2019). Individuální supervize koncipovaná přístupem PCA. In Mátel, A. & Schavel, M. (Eds.). *Supervize (nejen) v sociální práci a sociálních službách*. (s. 47-58). Praha: Institut zdravotních a sociálních věd, z. ú.

Bruchová, H. (1997). *Základy psychoterapie*. Praha: Triton.

Brozmanová Gregorová, A. et al. (2014). *Service learning. Inovatívna stratégia učenia (sa)*. Banská Bystrica: Belianum.

Brozmanová Gregorová, A., Heinzová, Z., Kurčíková, K., Šavrnichová, M. & Šolcová, J. (2019). Rozvoj klíčových kompetencí študentov a študentiek sociálnej práce prostredníctvom stratégie service learning. *Sociální práce/Sociální práce*, 19(2), 68-87.

Broža, J. (Ed., 2009). *Supervize v adiktologické praxe*. Praha: Triton.

Butt, C. & Hoo, F. (2014). Embodiment and movement in supervision. An integration of theories and techniques from body-oriented, movement-based psychotherapy and creative supervision. In Chesner & Zografou, (Eds., 2014). *Creative supervision across modalities. Theory and applications for therapists, counsellors and other helping professionals*. (p. 127-144). London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.

Callifronas, M. D., Montaiuti, C. & Nina, E. (2017). A Common Approach for Clinical Supervision in Psychotherapy and Medicine: The Person Centred and Experiential Model. *Journal of Psychology & Psychotherapy*, 7(6), 1-15.

Carroll, M. & Holloway, E. (1999). *Counselling Supervision in Context*. London: Sage Publications.

Casement, P. (1999). *Hledání a objevování. Jak se učít v psychoanalýze od pacienta*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny.

Davys, A. & Beddoe, L. (2010). *Best practice in professional supervision: A guide for the helping professionals*. Philadelphia, PA: Jessica Kingsley Publishers.

Doel, M. (2012). *Social Work. The Basics*. London & New York: Routledge.

Dorey, P. (2015). Charity Organisation Society. In Odekon, M. (Ed.). *The SAGE Encyclopedia of World Poverty*. (s. 197-198). Thousand Oaks: SAGE.

Dugmore, P., Partridge, P., Sethib, I. & Krupa-Flasinskab, M. (2018). Systemic supervision in statutory social work in the UK: systemic rucksacks and bells that ring. *European Journal of Social Work*, 21(3), 400-414.

Chenoweth, L. & McAuliffe, D. (2008). *The Road to Social Work and Human Service Practice: An Introductory Text*. Melbourne, VIC: Cengage Learning Australia.

Chesner, A. & Zografou, L. (Eds., 2013). *Supervision Across Modalities: Theory and applications for therapists, counsellors and other helping professionals*. London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.

Etický kódex sociálneho pracovníka a asistenta sociálnej práce Slovenskej republiky (2015).

Etický kódex supervízie (2018). Získané 5. júla 2020, z

https://www.prohuman.sk/files/Etický_kodex_supervízie_IVSP.pdf

Ford, K. & Jones, A. (1987). *Student supervision*. London: The Macmillan Press LTD.

Gabura, J. (1999). Supervízia v sociálnej práci. In Scherpner, M., Richter-Markert, W. & Sitzenstuh, I. *Sprevádzanie v praxi (vedenie), poradenstvo a učenie: Princípy sociálnej práce*. (s. 157-175). Dolný Kubín: Vydavateľstvo Peter Huba.

Gabura, J. (2005). *Sociálne poradenstvo*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca.

Gabura, J. (2013). *Teória a proces sociálneho poradenstva*. Bratislava: Iris.

Gabura, J. (2015). Supervízia organizácie jedným z nástrojov zvyšovania kvality. *Integrácia*, 25(3-4), 49-52.

Gabura, J. (2017) Supervízia organizácie. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník*. (s. 163-164). Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Gabura, J. (2018). *Supervízia v pomáhajúcich profesiách*. Nitra: FSVaZ UKF v Nitre.

Gažová Adamková, H. et al. (2010). *Organizačné správanie v podniku*. Bratislava: Ekonóm.

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.

Gould, N. & Baldwin, M. (2004). *Social Work, Critical Reflection and the Learning Organisation*. Aldershot: Ashgate

Grainger, R. (1999). Supervision and consultancy of art-based research. In Tselikas-Portmann, E. (Ed., 1999). *Supervision and Dramatherapy*. (p. 138-182). London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.

Gray, I., Parker, J., Rutter, L. & Williams, S. (2010). Developing communities of practice: A strategy for effective leadership, management and supervision in social work. *Social Work & Social Sciences Review*, 14(2), 20-36.

Gregar, A. & Pejřová, I. (2019). HR Award – Jak vytvořit standardní evropské výzkumné prostředí pro pracovníky CPS UTB. In Kačmár, P., Bavořár, J. & Lovaš, L. (Eds.). *Psychológia práce a organizácie 2018 – Minulosť, prítomnosť a výzvy do budúcnosti*. (s. 141-151). Košice: UPIŠ v Košiciach.

GSCC. (2006). *Specialist Standards and Requirements for Post Qualifying Social Work Education and Training. Practice education*. London: General Social Council.

Gurteen, S. H. (1882). *Handbook of Charity Organizations*. Buflalo: Gurteen.

Hajný, M., (2008a). Třmová supervize. In Havrdovř, Z., Hajný, M. et al. *Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. (s. 93-114). Praha: GALÉN.

Hajný, M., (2008b). Psychodynamický přístup k supervizi. In Havrdovř, Z., Hajný, M. et al. *Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. (s. 117-129). Praha: GALÉN.

Hartl, P. & Hartlovř, H. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.

Hatř, C. (2009). *Sociálna pedagogika, sociálna andragogika a sociálna práca – teoretické, profesijné a vzťahové reflexie*. Praha: Educa Service a Česká andragogická spoločnosť.

Hatř, C. (2014). *Geragogika. Vybrané kapitoly z teórie a metodiky edukácie seniorov*. Nitra: UKF v Nitre.

Hatř, C. (2019). Active ageing and active old age in the educational context. *AD ALTA - Journal of interdisciplinary research*, 9(1), 97-102.

Hathaway, A., P. (2012). *Experiences of Supervisors and Supervisees Utilizing a Constructivist Approach to Supervision in Community Mental Health Settings*. Rochester, NY: University of Rochester.

Havrdová, Z. (1999). *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: Osmium.

Havrdová, Z. (2007). Vzdělávací supervize a kvalita začínajících sociálních pracovníků. In *Sociální práce/Sociální práce*, 7(4), 78-86.

Havrdová, Z. (2008a). Mnoho tváří, jeden cíl. In Havrdová, Z., Hajný, M. et al. *Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervisory, manažery a příjemce supervize*. (s. 47-61). Praha: Galén.

Havrdová, Z. (2008b). Zrození a vývoj pojmu supervize. In Havrdová, Z., Hajný, M. et al. *Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervisory, manažery a příjemce supervize*. (s. 17-38). Praha: Galén.

Havrdová, Z. (2008c). Skupinová práce v supervizi. In Havrdová, Z., Hajný, M. et al. *Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervisory, manažery a příjemce supervize*. (s. 75-92). Praha: Galén.

Havrdová, Z., Hajný, M. et al. (2008). *Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervisory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén.

Havrdová, Z. et al. (2011a). *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK v Praze.

Havrdová, Z., Šmídová, O., Šafr, J., Štegmánová, I. et al. (2011b). *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: FHS UK v Praze.

Havrdová, Z. (2011c). Pohledy na organizaci v moderní době. In Havrdová, Z. et al. (Eds.). *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. (s. 14-40). Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy.

Havrdová, Z. (2013). Supervize. In Matoušek, O. et al. *Encyklopedie sociální práce*. (s. 514-516). Praha: Portál.

Hawkins, P. & Shohet, R. (1993). Book Reviews: Review Article: the Addictive Organisation Schaefer, a. W. and Fassel, D: Harper and Row. *Management Education and Development*, 24(3), 293-296.

Hawkins, P. & Shohet, R. (2016). *Supervízia v pomáhajúcich profesiách*. Praha: Portál.

Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.

Hopkins, K. & Austin, M. (2004). The changing nature of human services and supervision. In Austin, M. & Hopkins, K. (Eds.). *Supervision as collaboration in the human services*. (pp. 3-10). Thousand Oaks, CA: Sage.

Howe, K. & Gray, I., L. (2013). *Effective Supervision in Social Work*. California: Sage.

<http://avspsr.weebly.com/>

<https://www.minedu.sk/>

<http://sur.cz/>

Hudecová, A., Jusko, P. a kol. (2010). *Profesijné kompetencie sociálnych pracovníkov v kontexte intencionálnych a inštitucionálnych reflexií*. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta UMB v Banskej Bystrici.

Hughes, P. & Riordan, D. (2010). *Psychodynamická psychoterapia - vysvetlená*. Trenčín: Vydavateľstvo F.

Jašková, A. & Balogová, B. (2015). *Vybrané aspekty mobbingu z pohľadu sociálnej práce*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove.

Jenkyns, M. (1999). Training the supervisor-dramatherapist I: A psychodynamic approach. In Tselikas-Portmann, E. (Ed., 1999). *Supervision and Dramatherapy*. (p. 185-201). London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.

Jones, P. & Dokter, A. D. (Eds., 2009). *Supervision of Dramatherapy*. East Sussex & New York : Routledge.

Jusko, P., Stachoň, M. & Vrťová, J. (2019). Sociálna spravodlivosť ako zásada sociálnej politiky a sociálnej práce. *Konińskie Studia Społeczno-Ekoniczne*, 5(2), 111-128.

Kadushin, A. & Harkness, D. (2014). *Supervision in Social Work*. New York: Columbia University Press.

Kalina, K. et al. (2001). *Mezioborový glosář pojmů z oblasti drog a drogových závislostí*. Praha: Filia Nova pro Radu vlády ČR. o. s. – Meziresortní protidrogovou komisi.

Kamanová, I. (2009). Etické problémy študentov sociálnej práce počas odbornej praxe. In Vaska, L., Brnula, P. & Koscurová, Z. (eds.). *Odborná prax ako súčasť pregraduálnej a graduálnej prípravy sociálnych pracovníkov: Manažment. Etika. Supervízia*. (s. 15-21). Prešov: Pavol Šidelský – Akcent Print.

Kattan, A. (2013). *Conceptualizing Cognitive-behavioral Supervision: an Exploratory Study of Supervising Psychologists*. New Jersey: A Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of Applied and Professional Psychology of Rutgers, the State University of New Jersey.

Keen, S., Brown, K., Parker, J., Gray, I. & Galpin, D. (Eds., 2013). *Newly-Qualified Social Workers. A Practice Guide to the Assessed and Supported Year in Employment*. London: Learning Matters.

Keller, J. (2007). *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: SLON.

Kinkor, M. & Baštecká, B. (2009). Supervize. In Baštecká, B. *Psychologická encyklopedie aplikované psychologie*. Praha: Portál.

Kleskeň, L. (2016). *Sociálna práca s obvinenými, odsúdenými a prepustenými*. Bratislava: Iris.

Kleskeň, L. (2020). Špecifiká supervízie v podmienkach väznenstva na Slovensku. In Vaska, L. & Vrťová, J. (Eds.). *Vedecké odpovede na aktuálne otázky supervízie v sociálnej práci*. (s. 140-152). Banská Bystrica: Belianum.

Kolářková, J. (2008). Supervize. In Matoušek, O. et al. *Metody a řízení sociální práce*. (s. 349-365). Praha: Portál.

Kopřiva, K. (2006). *Lidský vztah jako součást profese s předmluvou Jiřiny Šiklové*. Praha: Portál.

Kováčová, B. (2017). Bábka ako artefakt v terapeutickom procese. In Kováčová, B. & Zentko J. (Eds.). *Liečebná pedagogika V. Bábka ako artefakt v procese výchovy, terapie a spirituality*. Ružomberok: Verbum - vydavateľstvo Katolíckej univerzity v Ružomberku.

Kratochvíl, S. (2005). *Skupinová psychoterapie v praxi*. Praha: Galén.

Krupa, S. (2010). Supervízia v organizácii. In Schavel, M. et al. *Supervízia a jej využitie v sociálnej praxi*. (s. 53-69). Bratislava: VŠZaSP sv. Alžbety, n. o.

Kutzik, A. J. (1977). The Social Work Field. In: Kaslow, et al. (Eds.). *Supervision, Consultation, and Staff Training in the Helping Professions*. (s. 25-60). San Francisco: Jossey-Bass.

Kuzyšin, B. (2019). Vliv supervize na předcházení nebo zmírňování syndromu vyhoření u odborných zaměstnanců zařízení sociálních služeb. In Mátl A. & Schavel, M. (Eds.). *Supervize (nejen) v sociální práci a sociálních službách* (s. 254-265). Praha: IZSV.

Kuzyšin, B. (2020). *Špecifiká supervízie v sociálno-právnej ochrane detí. Teória, prax a výskum*. Prešov: Vydavateľstvo Prešovskej univerzity.

Labáth, V., Smik, J., & Matula, Š. (2011). *Expoprogram. Intervenčný program pre skupinovú prácu s deťmi a mládežou*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava.

Lahad, M. (1999). Supervision of crisis intervention teams: The myth of the saviour. In Tselikas-Portmann, E. (Ed., 1999). *Supervision and Dramatherapy*. (p. 136-154). London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.

Lahad, M. (2000). *Creative Supervision: The Use of Expressive Arts Methods in Supervision and Self-Supervision*. London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.

Lapina, I., Kairiša, I. & Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.

Larkin, H. (2005). Integral Management and the Effective Human Service Organization. *AQAL: Journal of Integral Theory and Practice*, 1(3), 2-21.

Lešková, L. (2017). *Supervision - Modern Method of Social Work and its Application Use in Practice*. Brno: Tribun EU.

Levická, J. (2006). *Na ceste za klientom. Metódy, formy a prístupy v sociálnej práci*. Trnava: ProSocio

Levická, J. (2019). Supervize v kontextu didaktiky. In Mátel A. & Schavel, M. (Eds.). *Supervize (nejen) v sociální práci a sociálních službách* (s. 281-300). Praha: IZSV.

Levická, J. (2020). Historické kontexty supervízie v sociálnej práci so špecifickým zameraním na supervíziu v školskom prostredí. In Vrťová, J. & Vaska, L. (Eds.). *Vedecké odpovede na aktuálne otázky supervízie v sociálnej práci. Zborník vedeckých štúdií*. (s. 8-22). Banská Bystrica: Belianum.

Levická, K. & Kubištová, M. (2013). Modely využívané vo výučbovej supervízii v pregraduálnej príprave sociálnych pracovníkov na Slovensku. *Revue sociálnych služieb*, 5(1), 12 – 27.

Lichner, V. & Halachová, M. (2018). Starostlivosť o seba u sociálnych pracovníkov v kontexte pracovného prostredia. In Köverová, M. & Mesárošová, M. (Eds.). *Pomáhajúce profesie a starostlivosť o seba z pohľadu psychológie a sociálnej práce*. (s. 83-93). Košice: FF UPJŠ v Košiciach.

Lichner, V., Halachová, M. & Lovaš, L. (2018). The Concept of Self-Care, Work Engagement, and Burnout Syndrome among Slovak Social Workers. *Czech and Slovak Social Work*, 18(4), 62–75.

Lištiaková, I. & Kováčová, B., Eds. (2015). *Expresívne terapie vo vedách o človeku*. Bratislava: UK v Bratislave.

Lovašová, S. (2020). Starostlivosť o seba a supervízia – zvyšovanie kvality poskytovaných služieb a eliminácia negatívnych javov v práci. In Vrtová, J. & Vaska, L. (Eds.). *Vedecké odpovede na aktuálne otázky supervízie v sociálnej práci*. (s. 101-111). Banská Bystrica: Belianum.

Luckmann, T. (1990). Eine werfrühte Beerdigung des Selbst. (Diskussionsforum über K. Gergen). *Psychologische Rundschau*, 41, 203-205.

Ludewig, K. (2011). *Základy systemické terapie*. Praha: Grada

Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.

Lukáčová, L. & Žiaková, E. (2018). Rizikové a preventívne faktory syndrómu vyhorenia v pomáhajúcich profesiách. In Köverová, M. & Mesárošová, M. (Eds.). *Pomáhajúce profesie a starostlivosť o seba z pohľadu psychológie a sociálnej práce*. (s. 123-129). Košice: FF UPJŠ v Košiciach.

Mátel, A. (2013). Metódy sociálnej práce – historický vývoj a pojmové východiská. In Mátel, A., Hardy, M. et al. *Vybrané kapitoly z metod sociálnej práce*. (s. 7-95). Bratislava: VŠZaSP sv. Alžbety, n. o.

Matoušek, O. (2011). Paradigmata, teorie, přístupy, metody a techniky v sociální práci. In Marášková, I. (Ed.). *Politiky a paradigmata sociální práce. Co jsme zdělili a co s tím uděláme?* (s. 22-26). Zlín: Univerzita Tomáše Bati.

Mátel, A. & Vasilescu, A. (2016). *Skupinová sociálna práca*. In *Prohuman*, odborný internetový časopis. Získané 20. apríla 2021, z <https://www.prohuman.sk/socialna-praca/skupinova-socialna-praca>

Mátel, A. (2019). *Etický kodex supervízie (Analýza v kontextu mezinárodných etických princípů v supervízi)*. In Mátel, A. & Schavel, M. (Eds.) *Supervízie (nejen) v sociální práci a sociálních službách*. (s. 110 – 132). Praha: Institut zdravotních a sociálních věd.

Merhautová, J. (2008). Kreativní práce v supervízi. In Havrdová, Z. & Hajný, M. et al. *Praktická supervízie*. Praha: Galén.

Milne, D., & Oliver, V. (2000). Flexible formats of clinical supervision: Description, Evaluation and implementation. *Journal of Mental Health*, 9(3), 291-304.

Minimálne štandardy odborných praxí v študijnom odbore sociálna práca (2014). Získané 5. marca 2021, z <http://avspsr.weebly.com/odbornaacute-prax.html>

Mojžišová, A. (2002). Etika v supervízi sociální práce. In Levická, J. (ed.). *Etika a sociálna práca*. (s. 40-41). Trnava: FZaSP TU v Trnave.

Morgan, S. & Payne, M. (2002). Managerialism and state social work. *Hong Kong Journal of Social Work*, 36(1), 27-44.

Morrell, M. (2001). External supervision—confidential or accountable? An exploration of the relationship between agency, supervisor and supervisee. *Social Work Review*, 13, 36–41.

Morrell, M. (2008). Supervision contracts revisited: Towards a negotiated agreement. *Social Work Review*, 20, 22–31.

Mózešová, K. (2015). Systémové a systemické teórie. In Brnula, P., Čavojská, K., Mózešová, K., Mózeš, P. & Smrek, M. *Úvod do teórií sociálnej práce*. (s. 133-162). Bratislava: Iris.

Munro, E. (2011). *The Munro Review of Child Protection: Final Report. A Child-Centred System*. London: Department for Education.

Munson, C. E. (2002). *Handbook of clinical social work supervision*. New York: Haworth Press.

Musil, L. (2004). „ráda bych Vám pomohla, ale“ Dilemata práce s klienty v organizacích. Brno: Marek Zeman.

Musil, L. (2013). Kultura organizace. In Matoušek, O. et al. *Encyklopedie sociální práce*. (s. 520-523). Praha: Portál.

Mydlíková, E. (2017). Modely v supervízi. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník*. (s. 155-156). Košice: Filozofická fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Newell, J. M. & MacNeil, G. A. (2010). Professional burnout, vicarious trauma, secondary traumatic stress, and compassion fatigue: A review of theoretical terms, risk factors, and preventative methods for clinicians and researchers. *Best Practice in Mental Health*, 6(2), 57-68.

Noble, C. & Irwin, J. (2009). Social Work Supervision: An Exploration of the Current Challenges in a Rapidly Changing Social, Economic and Political Environment. *Journal of Social Work*, 9(3), 345-358.

O'Donoghue, K., Munford, R. & Trlin, A. (2005). Mapping the territory: Supervision within the Association. *Social Work Review*, 17(4), 46-64.

Ondrušek, D. & Labáth, V. (2007). *Tréning? Učenie zážitkom. Tréning*. Bratislava: PDCS.

Orlansová, V. & Edwardsová, D. (2004). Kooperativní model supervize. In Carroll, M. & Tholstrupová, M. (Eds.). *Integrativní přístupy k supervizi*. (s. 57-66). Praha: TRITON.

- Oser, C. B., Biebel, E. P., Pullen, E. & Harp, K. (2013). Causes, consequences, and prevention of burnout among substance abuse treatment counselors: A rural versus urban comparison. *Journal of Psychoactive Drugs*, 45(1), 17-27.
- Pačesová, M. (2004). *Lékař, pacient a Michael Balint*. Praha: TRITON.
- Pagdin, S. (2013). An existential phenomenological model of supervision. *Existential Analysis*, 24, 142-152.
- Page, S. & Wosket, V. (1994). *Supervising the Counsellor: A Cyclical Model*. London: Routledge.
- Page, S. & Wosket, V. (2001). *Supervising the Counsellor. A Cyclical Model*. East Sussex: Brunner-Routledge.
- Page, S. & Wosket, V. (2002). In *Úvod do supervize. Cyklický model*. Za použitia knihy: Steve Page & Val Wosket. *Supervising the Counsellor/A Cyclical Model* (New York, 1994). Preložila a edične upravila: Petra Svobodová. Tišňov: Sdružení SCAN.
- Parker, J. (2005). *Effective Practice Learning in Social Work*. Glasgow : Great Britain by Bell & Bain Ltd.
- Patterson, E. (2019). *Reflect to Create! The Dance of Reflection for Creative Leadership, Professional Practice and Supervision*. London: IngramSpark. Middlesex: The Centre for Reflection and Creativity Ltd.
- Payne, M. (2005). *The Origins of Social Work. Continuity and Change*. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Payne, Ch. (2008). Supervize ve struktuře řízení. In Havrdová, Z., Hajný, M. et al. *Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. (s. 163-171). Praha: Galén.
- Payne, M. (2014). *Modern Social Work Theory*. USA: Palgrave Macmillan.
- Pearson, Q. M. (2006). Psychotherapy-Driven Supervision: Integrating Counseling Theories into Role-Based Supervision. *Journal of Mental Health Counseling*, 28(3), 241-252.
- Pierson, J. (2011). *Understanding Social Work History and Context*. Berkshire: Open University Press.
- Polák, A. (2004). Supervízia terapeutického prípadu – Gestalt perspektíva. In Šimek, A. *Supervize – kazuistiky*. (s. 131-141). Praha: TRITON.
- Proctor, B. (2008). *Group Supervision. A Guide to Creative Practice*. London: SAGE Publications Ltd.

Punová, M. & Navrátilová, J. et al. (2014). *Praktické vzdělávání v sociální práci optikou konceptu resiliencie*. Brno: Masarykova univerzita.

Rabinowitz, J. (1987). Why Ongoing Supervision in Social Casework: An Historical Analysis. *The Clinical Supervisor*, 5(3), 79–90.

Rankine, M. (2019). The Internal/External Debate: The Tensions Within Social Work Supervision. *Aotearoa New Zealand Social Work*, 31(3), 32–45.

Rusnáková, M. (2018). Formy, prístupy a modely supervízie v sociálnej práci. In Štefáková, L. et al. (Eds.). *Metódy a metodika sociálnej práce IV*. (s. 35-54). Ružomberok: Verbum.

Rusnáková, M. & Chlebanová, L. (2020). Supervízia a kultúra organizácie poskytujúcej služby v kontexte kvality služieb. In Vrtová, J. & Vaska, L. (Eds.). *Vedecké odpovede na aktuálne otázky supervízie v sociálnej práci*. (s. 86-100). Banská Bystrica: Belianum.

SCIE. (2004). *Learning Organisations: A self-assessment resource pack*. London: Social Care Institute for Excellence.

Schavel, M. (2013). Základy supervízie v sociálnej práci. In Schavel, M., Hunyadiová, S. & Kuzyšin, B. *Supervízia v sociálnej práci. Teória, prax a výskum*. (s. 7-98). Bratislava: Spoločnosť pre rozvoj sociálnej práce.

Schavel, M., Hunyadiová, S. & Kuzyšin, B. (2013). *Supervízia v sociálnej práci. Teória, prax a výskum*. Bratislava: Spoločnosť pre rozvoj sociálnej práce.

Schavel, M. (2017). Bálintovská skupina. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník*. (s. 146-147). Košice: Filozofická fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Schavel, M. & Tomka, M. (2010). *Základy supervízie a supervízia v praktickej výučbe v sociálnej práci*. Bratislava: VŠZaSP sv. Alžbety.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership 1st Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership 3rd Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.

Scherpner, M., Richter-Markert, W. & Sitzenstuhl, I. (1999). *Sprevádzanie v praxi (vedenie), poradenstvo a učenie: Princípy sociálnej práce*. Dolný Kubín: Vydavateľstvo Peter Huba.

Schlippe, A. & Schweitzer, J. (2006). *Systemická terapie a poradenství*. Brno: Cesta.

- Schuck, C. & Wood, J. (2011). *Inspiring Creative Supervision*. London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.
- Schultz, M. (1995). *On Studying Organizational Cultures. Diagnosis and Understanding*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Silva, S. & Sousa, D. (2018). Existential Psychotherapy Supervision: The Supervisor's Perspective. *Journal of Humanistic Psychology, OnlineFirst*, 1-21. Získané 10. marca 2021, z https://www.researchgate.net/publication/327937907_Existential_Psychotherapy_Supervision_The_Supervisor's_Perspective
- Skyba, M. & Šoltésová, D. (2014). *Service-learning vo vzdelávaní (školských) sociálnych pracovníkov a pracovníčok*. Prešov: FF PU v Prešove.
- Smith, Z. D. (1892). Education of the Friendly Visitor. *Charities Review*, 2(1), 48–58.
- Sturt, P. & Rothwell, B. (2019). Implementing the integrated model of supervision: A view from the training room. *Aotearoa New Zealand Social Work*, 31(3), 116-121.
- Šimek, A. (2004). Supervize v České republice. V prvních letech nového století – úvodem k supervizním kazuistikám. In Šimek, A. (Ed.) *Supervize – kazuistiky*. (s. 11-25). Praha: TRITON.
- Šiňanská, K. & Kočišová, A. (2017). Starostlivosť o seba v sociálnej práci ako inšpirácia pre vznikajúcu oblasť onkologickej sociálnej práce. *Sociální práce/ Sociální práce*. 17(5), s. 52-68.
- Šiňanská, K. & Tholtová, S. (2018). Výber neefektívnych stratégií zvládania záťaže ako rizikový faktor v pomáhajúcich profesiách. In Köverová, M. & Mesárošová, M. (Eds.). *Pomáhajúce profesie a starostlivosť o seba z pohľadu psychológie a sociálnej práce*. (s. 103-116). Košice: FF UPJŠ v Košiciach.
- Šmídová, O. (2011). Konec organizované modernity a alternativní přístupy ke zkoumání organizace. In Havrdová, Z. et al. (Eds.). *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. (s. 41-61). Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy.
- Šoltésová, D. (2013). Supervízia ako prostriedok zvyšovania reflexivity budúcich pomáhajúcich profesionálov a profesionálok. In Lukáč, M. (Ed.). *Edukácia človeka – problémy a výzvy pre 21. storočie*. (s. 240-249). Prešov: Prešovská univerzita v Prešove.

Šoltésová, D. (2017a). Externá a interná supervízia. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník*. (s. 150). Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Šoltésová, D. (2017b). Plánovaná a krízová supervízia. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník*. (s. 156). Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Šoltésová, D. (2017c). Povinná a dobrovoľná supervízia. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník*. (s. 158). Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Theodoulides, L. & Jahn, P. (2013). *Reflexná metóda ako nástroj učenia sa v organizáciách. Vybrané techniky a praktické aplikácie*. Bratislava: Iura Edition.

Towler, J. (2009). The friend or foe? The influence of invisible client. *Counseling at work, Spring*, 2-7.

Tóthová, L. & Žiaková, E. (2018). Starostlivosť o seba v skupine terénnych sociálnych pracovníkov. In Köverová, M. & Mesárošová, M. (Eds.). *Pomáhajúce profesie a starostlivosť o seba z pohľadu psychológie a sociálnej práce*.(s. 117-122). Košice: FF UPJŠ v Košiciach.

Tóthová, L. (2019). *Sociálna práca so skupinou*. Košice: FF UPJŠ v Košiciach.

Tötschinger, R. (1999.) Supervision and coaching of teams in business. In Tselikas-Portmann, E. (Ed., 1999). *Supervision and Dramatherapy*. (p. 155-167). London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.

Truhlářová, Z. (2010). Identifikace rizik v rámci využití kompetenčního modelu ve vzdělávání sociálních pracovníků / pracovnic v bakalářských oborech sociální práce. *Sociální práce/Sociálna práca*, 10(3), 122-131.

Truhlářová, Z. (2014). *Metody práce se skupinou*. Hradec Králové: Gaudeamus.

Truhlářová, Z. (2015). *Odborné praxe v kontextu pregraduální přípravy sociálních pracovníků*. Hradec Králové: Gaudeamus.

Truneček, J. (2005). Systémový přístup k řízení organizací. *Moderní řízení*, 40(1), 31-33.

Tselikas-Portmann, E. (Ed., 1999). *Supervision and Dramatherapy*. London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.

Tsui, M. S. (2005). *Social Work Supervision. Contexts and Concepts*. California: SAGE Publications, Inc.

Vaska, L. (2008a). *Využitie študentskej supervízie v pregraduálnej príprave sociálnych pracovníkov. Dizertačná práca*. Trnava : FZaSP TU v Trnave.

Vaska, L. (2008b). Súčasný stav supervízie študentov sociálnej práce v systéme odborných praxí v kontexte univerzitného vzdelávania na Slovensku. s. 15-26. In Truhlářová, Z. & KOŘÍNKOVÁ, J. (Eds.). *Vývoj a směřování odborných praxí na vysokých školách v oborech sociální práce*. Hradec Králové: Gaudeamus.

Vaska, L. & Čavojská, K. (2012). *Supervízia u začínajúcich profesionálov vo výkone sociálnej práce. Výskumná správa*. Bratislava: Iris.

Vaska, L. (2014). *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov*. Bratislava: Iris.

Vaska, L. (2015). *Študentská supervízia a praktické vzdelávanie v odbore sociálna práca*. Bratislava: Iris.

Vaska, L. (2017a). Supervízia tandemu. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník*. (s. 165). Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Vaska, L. (2017b). Supervízia študentov. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník*. (s. 164). Košice: Filozofická fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Vaska, L. (2018). Možnosti a limity využitia supervízie pre začínajúcich sociálnych pracovníkov v sociálnych organizáciách na Slovensku. In Schavel, M., Kuzyšin, B. & Hunyadiová, S. (Eds.). *Podoby supervízie a prevencia syndrómu vyhorenia*. (s. 85-98). Bratislava: VŠZaSP sv. Alžbety, n. o.

Vaska, L. (2019). Témy v supervízii – výzvy pre sociálnu prácu v 21. storočí. In Tóthová, L. & Šiňanská, K. (Eds.), *Sociálne riziká v spoločnosti XXI. storočia* (s. 13-23). Košice: FF UPJŠ v Košiciach.

Vaska, L. & Almáši, M. (2019). Kreatívna supervízia - jej možnosti a limity využitia v supervízii organizácie. In Květenská, D. (Ed.), *Nové směry, trendy a inovace v sociální práci* (s. 242-253). Hradec Králové: Gaudeamus.

Vaska, L., Almáši, M. & Šavrnochová, M. (2019). *Creative supervision in practical education – its use in higher education of social workers in the context of the supervision of the organization* (Poster). EASSW. Madrid conference (p. 537). Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Vaska, L., Almáši, M. & Vrťová, J. (2020). Kreatívna supervízia v organizáciách pôsobiach v sociálnej sfére optikou supervízorov a supervízoriek. In Vaska, L. & Vrťová, J. (Eds.). *Vedecké odpovede na aktuálne otázky supervízie v sociálnej práci. Zborník vedeckých štúdií.* (s. 123-193). Banská Bystrica: Belianum.

Vaska, L., Brozmanová Gregorová, A. & Vrťová, J. (2020). *Modely supervízie organizácie – výskumné reflexie.* Banská Bystrica: Belianum.

Veltrubská, I. (2008). Modelování systému v supervizi. In Havrdová, Z., Hajný, M. et al. *Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize.* (s. 147-152). Praha: GALÉN.

Veteška, J. (2015). *Mediace a probace v kontextu sociální andragogiky.* Praha: Wolters Kluwer.

Veteška, J. (2016). *Přehled andragogiky. Úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých.* Praha: Portál.

Vito, R. (2015). Leadership support of supervision in social work practice. *Canadian Social Work Review*, 32(2), 151-165.

Vosečková, A. (2004). Supervize – vztah ve smyslu „setkávání se“. In Šimek, A. (Ed.). *Supervize – kazuistiky.* (s. 111-131). Praha: TRITON.

Vosečková, A., Truhlářová, Z., Blažek, P. (2020). Syndrom vyhoření u studentů pregraduálního studia VŠ. *Vojenské zdravotnické listy=Military medical science letters.*, 89 (1), 14-21.

Vrťová, J., Vaska, L. & Labáth, V. (2020). Supervízia a jej podoby z pohľadu historických reflexií. In Šiňanská, K. & Petriková, F. (Eds.). *Čo prinieslo sociálnej práci 100 rokov? Minulé a súčasné podoby sociálnej práce* (s. 113-126). Košice: UPJŠ v Košiciach.

Vrťová, J. & Vaska, L. (2020). Využitie terapeutických a poradenských prístupov v supervízii. In Vaska, L. & Vrťová, J. (Eds.). *Vedecké odpovede na aktuálne otázky supervízie v sociálnej práci. Zborník vedeckých štúdií.* (s. 42-66). Banská Bystrica: Belianum.

Waldfoegel, D. (1983). Supervision of Students and Practitioners. In Rosenblatt, A. & Waldfoegel, D. (Eds.). *Handbook of Clinical Social Work.* (pp. 319-344). San Francisco: Jossey-Bass.

Weld, N. (2012). *A Practical Guide to Transformative Supervision for the Helping Professions.* London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.

Wonnacott, J. (2012). *Mastering Social Work Supervision.* London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.

Zatloukal, L. (2007). Postmoderní myšlení v poradenské praxi. *Sociální práce/ Sociálna práca*, 7(3), 75-86.

Zákon NR SR č. 219/2014 Z. z. o sociálnej práci a o podmienkach na výkon niektorých odborných činností v oblasti sociálnych vecí a rodiny a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Zákon NR SR č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Zákon NR SR č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní v znení neskorších predpisov

Zbierka rozkazov generálneho riaditeľa Zboru väzenskej a justičnej stráže: Rozkaz č. 57 o zabezpečení skupinovej supervízie v Zbore väzenskej a justičnej stráže

MENNÝ REGISTER

A

Almáši, M. 7, 53, 65, 74, 76, 79, 80,
82, 83
Aramina, D. 12
Austin, L. 21, 22, 36
Austin, M. 7, 36

B

Baldwin, M. 15
Balogová, B. 12, 34, 57, 62, 79, 86, 91
Baštecká, B. 34, 35, 101
Bärtlová, E. 7, 21, 22, 23, 24, 30, 40
Beddoe, L. 18, 35
Bedrnová, E., 8, 15
Bernard, J. M. 32, 33
Biebel, E. P. 7
Blažek, P. 57
Brnula, P. 29, 40, 99
Broža, J. 80
Brown, K. 87, 88
Brozmanová Gregorová, A. 8, 12, 16,
34, 44, 47, 49, 52, 55, 58, 60, 76,
80, 83, 87, 89, 95, 99, 103, 113,
114, 124
Bruchová, H. 73
Butté, C. 82

C

Callifronas, M. D. 32
Carroll, M. 10
Casement, P. 72

Č

Čavojská, K. 19, 76, 80, 88, 95, 96, 99
Čermáková, V. 101

D

Davys, A. 18
Doel, M. 87, 88, 89, 90
Dokter, A. D. 71, 81
Dorey, P. 19
Dugmore, P. 32

E

Edwardsová, D. 43

F

Ford, K. 87, 88, 91

G

Gabura, J. 7, 10, 11, 12, 23, 24, 25, 30,
31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 40, 62,
71, 72, 73, 94, 96, 99
Galpin, D. 87, 88
Gažová Adamková, H. 8
Geertz, C. 13
Goodyear, R. K. 32, 33
Gould, N. 15
Gray, I. 15, 16, 17
Gregar, A. 12
Gurteen, S. H. 19

H

Hajný, M. 7, 11, 34, 40, 71, 72, 73,
93, 98
Halachová, M. 57
Harkness, D. 18, 21
Harp, K. 7
Hartl, P. 72
Hartlová, H. 72
Határ, C. 90

- Hathaway, A., P. 40
 Havrdová, Z. 7, 8, 9, 10, 11, 13, 22, 23, 24, 30, 33, 34, 37, 39, 40, 42, 71, 72, 73, 93, 98, 99
 Hawkins, P. 10, 13, 14, 15, 18, 33, 36, 43
 Heinzová, Z. 100
 Hendl, J. 76
 Holloway, E. 10
 Hoo, F. 82
 Hopkins, K. 7, 36
 Howe, K. 17
 Hudecová, A. 100
 Hughes, P. 72
 Hunyadiová, S. 40, 80
- CH**
 Chenoweth, L. 31
 Chesner, A. 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 81, 82
 Chlebanová, L. 18
- I**
 Irwin, J. 19
- J**
 Jahn, P. 80
 Jašková, A. 12
 Jenkyns, M. 82
 Jones, A. 87, 88, 91, 92
 Jones, P. 66, 71, 81
 Jusko, P. 28, 100
- K**
 Kadushin, A. 18, 21
 Kairiša, I. 12
 Kalina, K. 23
 Kamanová, I. 29
 Kattan, A. 40
 Keen, S. 87, 88
 Keller, J. 8
- Kinkor, M. 34, 35, 101
 Kleskeň, L. 29, 124
 Kočišová, A. 57
 Koláčková, J. 34
 Kopřiva, K. 44
 Kováčová, B. 65, 71
 Kratochvíl, S. 96
 Krupa, S. 8, 10
 Krupa-Flasinská, M. 32
 Kubištová, M. 87
 Kuchárová, B. 40
 Kurčíková, K. 100
 Kutzik, A. J. 19
 Kuzýšin, B. 40, 53, 70, 71, 73, 74, 79, 80
- L**
 Labáth, V., 96
 Lahad, M. 65, 66, 71, 82
 Lapina, I., 12
 Larkin, H. 7
 Lešková, L. 80, 87
 Levická, J. 20, 30, 87, 92
 Levická, K. 87
 Lichner, V. 57
 Lištiaková, I. 65, 71
 Lovaš, L. 57
 Lovašová, S. 57
 Luckmann, T. 41
 Ludewig, K. 41, 43
 Lukáčová, L. 57
 Lukáčová, R. 12, 13
- M**
 MacNeil, G. A. 7
 Matoušek, O. 30
 Matula, Š. 96
 Mátel, A. 28, 29, 30, 96
 McAuliffe, D. 31
 Merhautová, J. 71
 Miller, J. J. 57

Milne, D. 30
 Mojžišová, A. 29
 Montaiuti, C. 32
 Morgan, S. 23
 Morrell, M. 35
 Mózešová, K. 41, 42
 Munford, R. 40
 Munro, E. 15, 46
 Munson, C. E. 18, 21
 Musil, L. 8, 12
 Mydlíková, E. 43, 62

N

Navrátilová, J. 87, 100
 Newell, J. M. 7
 Nina, E. 7
 Noble, C. 19
 Nový, I. 8, 15

O

O'Donoghue, K. 40
 Oliver, V. 30
 Ondrušek, D. 96
 Orlansová, V. 43
 Oser, C. B., 7

P

Pačesová, M. 44, 79
 Pagdin, S. 32
 Page, S. 43, 44, 73, 77, 94
 Parker, J. 92
 Partridge, P. 32
 Patterson, E. 71, 81, 82
 Payne, M. 19, 23, 31
 Payne, Ch. 39
 Pearson, Q. M. 32
 Pejřová, I. 12
 Pierson, J. 19
 Poklembová, Z. 57
 Polák, A. 40

Proctor, B. 96
 Pullen, E. 7
 Punová, M. 87, 100

R

Rabinowitz, J. 21
 Rankine, M. 34
 Richter-Markert, W. 87, 92
 Riordan, D. 72
 Rothwell, B. 45, 46
 Rusnáková, M. 18, 79
 Rutter, L. 15

S

Sethib, I. 32
 Shohet, R. 10, 13–15, 18, 33, 36, 43
 Schavel, M. 19, 21, 30–33, 35–38, 40, 44, 79, 80, 87
 Schein, E. H. 12, 13
 Scherpner, M. 87, 92
 Schlippe, A. 41, 43
 Schuck, C. 64–66, 81, 82
 Schultz, M. 12, 13
 Schweitzer, J. 41, 43
 Silva, S. 40
 Sitzenstuhl, I. 87, 92
 Skyba, M. 89
 Smik, J. 96
 Smith, Z. D. 19, 20
 Sousa, D. 40
 Stachoň, M. 28
 Sturt, P. 45, 46

Š

Šafr, J. 9, 10
 Šavrnichová, M. 74, 100
 Šimek, A. 28
 Šiňanská, K. 57
 Šmídová, O. 9, 10, 13
 Šolcová, J. 100

Šoltéssová, D. 34, 38, 39, 89, 99
 Štegmannová, I. 9, 10

T

Theodoulides, L. 80
 Tholtová, S. 57
 Tomka, M. 87
 Towler, J. 10
 Tóthová, L. 57, 96
 Tötschinger, R. 82
 Trlin, A. 40
 Truhlářová, Z. 57, 87, 96, 99, 100
 Truneček, J. 22, 42
 Tselikas-Portmann, E. 65, 71, 81, 82
 Tsui, M. S. 16, 18, 20, 21, 23, 30, 91

V

Vasilescu, A. 96, 141
 Vaska, L. 7, 8, 12, 16, 19, 21, 23–26,
 29–31, 32, 34, 36, 37–40, 43,
 44, 47, 49, 52, 53, 55, 58, 60, 62,
 65, 73, 74, 76, 77, 79, 80, 82, 83,
 86–89, 91, 92, 94–96, 98–103,
 112–14, 124
 Veltrubská, I. 41, 43

Veteška, J. 90
 Vito, R. 18
 Vosečková, A. 40, 57
 Vrťová, J. 7, 8, 12, 16, 28, 34, 40, 44,
 47, 49, 52, 53, 55, 58, 62, 76, 79,
 80, 82, 83, 95, 99, 103, 113, 114,
 124

W

Waldfoegel, D. 22
 Weld, N. 70
 Williams, S. 69
 Wonnacott, J. 39, 43, 44, 45, 46, 112,
 124
 Wood, J. 64, 81, 82
 Wosket, V. 43, 44, 73, 77, 93, 94

Z

Zatloukal, L. 43
 Zografou, L. 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71,
 72, 81, 82

Ž

Žiaková, E. 34, 57, 62, 79, 91

© VASKA, Ladislav
Supervízia organizácie

Vydavateľ: BELIANUM. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici
Tlač: EQUILIBRIA, s. r. o.
Obálka a grafický dizajn: Monika Hrušková

Rok vydania: 2021
Náklad: 100 kusov
Rozsah: 154 strán
Formát: A5
AH: 9,6 AH
Vydanie: prvé

ISBN 978-80-557-1853-8 (tlačená verzia)
ISBN 978-80-557-1854-5 (online verzia)