

Modely supervízie organizácie

v ý s k u m n é r e f l e x i e

Ladislav Vaska
Alžbeta Brozmanová Gregorová
Jana Vrťová



Modely supervízie organizácie

– výskumné reflexie

Ladislav Vaska

Alžbeta Brozmanová Gregorová

Jana Vrťová

© VASKA, Ladislav; BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, Alžbeta; VRŤOVÁ, Jana
Modely supervízie organizácie – výskumné reflexie

Vedecký redaktor:

prof. PhDr. Ján Gabura, CSc.

Recenzovali:

prof. PhDr. Beáta Balogová, PhD.

doc. PhDr. Peter Brnula, PhD.

Jazyková redakcia:

Mgr. Martina Kubealaková, PhD.

Vydalo:

BELIANUM. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2020

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 reprodukovat', ukladať do informačných systémov alebo inak rozširovať bez súhlasu majiteľov práv.

ISBN 978-80-557-1806-4 (tlačená verzia)

ISBN 978-80-557-1807-1 (online verzia)

Predhovor	5
Úvod	6
1. Spoločenské a filozofické súvislosti supervízie organizácie	9
1.1. Historické prieniky vývoja a zmien spoločnosti, sociálnej práce a supervízie	9
1.2. Od vývoja teórie organizácie k supervízii organizácie	19
1.2.1. Teória organizácie	20
1.2.2. Kultúra organizácie	25
2. Supervízia organizácie v kontextoch	35
2.1. Prístupy a modely supervízie organizácie	37
2.1.1. Prístupy využiteľné v supervízii organizácie	39
2.1.2. Modely využiteľné v supervízii organizácie	46
3. Modely supervízie organizácie – analýza výsledkov výskumu	56
3.1. Metodológia výskumu	56
3.2. Výsledky výskumu	60
3.2.1. Model supervízie organizácie: supervízia organizácie orientovaná na zhodnotenie kvality služieb	61
3.2.2. Model supervízie organizácie: supervízia organizácie ako sprevádzanie v procese zmeny	69
3.2.3. Model supervízie organizácie: supervízia organizácie zameraná na identifikovaný problém v organizácii	80
3.2.4. Model supervízie organizácie: supervízia organizácie ako pomáhajúca metóda v rozvoji organizácie	84
3.2.5. Predpoklady a limity supervízie organizácie	96
3.2.5.1. Predpoklady na supervíziu organizácie	97
3.2.5.2. Limity supervízie organizácie	103
3.2.5.3. Zhrnutie k predpokladom a limitom supervízie organizácie	116
3.3. Diskusia	121
Záver	143
Summary	145
Zoznam bibliografických odkazov	148
Menný register	161

Predhovor

Systematická supervízia má na Slovensku v oblasti sociálnej práce už dvadsaťročnú tradíciu. Za krátky čas sa supervízia stala súčasťou legislatívy, kultúry organizácií i prezentovanou potrebou rôznych odborníkov pracujúcich v sociálnej oblasti. Najfrekvencovanejšou formou supervízie býva skupinová, prípadová supervízia, ktorá býva užitočnou pomôckou pri práci s individuálnym klientom, rodinou či skupinou a pomáha rozvíjať profesionálne zručnosti odborných pracovníkov. Supervízori i supervidovaní odborníci však začali v procese práce narážať na hranice, ktoré im neumožňovali získané poznatky a skúsenosti uplatňovať vo svojej práci. Limitujúcim faktorom bolo nejasné poslanie organizácie, jej nešpecifikovaná vízia a ciele, obmedzujúca štruktúra, prelínajúce sa kompetencie, zaužívané stereotypy, neochota hľadať produktívnejšie formy a metódy práce, neschopnosť identifikovať a využiť potenciál organizácie i pracovníkov. Takéto prostredie pôsobí na pracovníkov demotivačne, ohrozuje ich syndróm vyhorenia, prestávajú veriť v užitočnosť supervízie, ak pre nové prístupy nie sú pripravené podmienky. Supervízori zareagovali na tieto spätné väzby tým, že sa viac začali zaujímať o prostredie a podmienky, v ktorých profesionáli pracujú. Do hľadáča ich záujmu sa teda dostala organizácia, jej manažment a pracovné tímy. Niektorí začali do procesu supervízie zapájať organizácie, aby si manažment i pracovníci ujasnili, ktorým smerom by sa mal uberať ďalší rozvoj organizácie, akú filozofiu prístupu ku klientom budú preferovať, ako môžu skvalitniť proces práce a aké kompetencie pracovníkov budú na tejto ceste potrebovať. Klarifikácia ďalšieho smerovania, skvalitňovanie podmienok prostredníctvom supervízie umožňuje konkrétne zamerať systém ďalšej prípravy pracovníkov i supervízie. O supervízii organizácie sa začalo viac hovoriť, ale na základe vlastných skúseností je táto téma aktuálne frekvencovanejšia na vysokých školách, odborných konferenciách a v publikáciách, ako v reálnej praxi. Aj samotní supervízori majú o supervízii organizácie rôzne predstavy (od supervízie pre riadiacich pracovníkov cez diskusiu o problémoch organizácie až po supervíziu, do ktorej bývajú zapojení všetci pracovníci organizácie). Navyše táto forma vyžaduje od supervízorov určitú orientáciu v riadiacich procesoch, najmä ak supervízor nie je iba v role facilitátora. Potešilo ma, že sa našla skupina kolegov, ktorí sa rozhodli sprehľadniť aktuálnu chaotickú situáciu v oblasti supervízie organizácie nielen aplikáciou skúseností zo zahraničia, ale aj vedeckým výskumom v podmienkach Slovenska. Teším sa na výstupy výskumov, spracované v ucelenej teoretickej koncepcii.

Ján Gabura

Úvod

V súčasnosti je supervízia na Slovensku bežnou činnosťou realizovanou v pomáhajúcich profesiách, najmä sa za ostatných 15 rokov významne etablovala ako prirodzená súčasť práce sociálnych pracovníkov a pracovníčok. V oblasti sociálnej práce je už niekoľko rokov supervízia ustanovená ako zákonná povinnosť väčšiny organizácií pôsobiacich v sociálnej sfére. V prvopočiatkoch bola supervízia realizovaná ako pomoc a podpora poskytovaná skúsenejším kolegom smerom k menej skúsenej kolegovi, až postupom času sa supervízia krok za krokom sformovala do podoby, ako ju poznáme dnes. V posledných rokoch zaznamenávame veľký záujem o problematiku supervízie v sociálnej práci nielen v zahraničí, ale aj v podmienkach Slovenskej i Českej republiky. Hlavným dôvodom je skutočnosť, že postupným získavaním skúseností so supervíziou v sociálnej práci a iných pomáhajúcich profesiách sa začali odhaľovať pozitívne prínosy a účinky, ktoré má na jednotlivcov, pracovný tím, organizáciu a v neposlednom rade aj na oblasť, v rámci ktorej pomáhajúci profesionáli a profesionálky vykonávajú svoju praktickú činnosť. Aj z tohto dôvodu je nevyhnutné skúmať supervíziu v rôznych súvislostiach, objavovať a prinášať nové poznatky a tým zároveň zlepšovať supervíznu prax. V dôsledku skutočnosti, že supervízia môže mať rôznych aktérov, rôzne formy a typy, možno konštatovať, že supervíziu je možné skúmať z rôznych perspektív. V literatúre sa stretávame s obšiahlymi poznatkami o rôznych aktéroch, formách a typoch supervízie, avšak najmenej preskúmanou formou supervízie je supervízia organizácie. Z nášho pohľadu považujeme za dôležité preskúmať túto špecifickú formu supervízie, pretože, ako uvádza Bártlová (2007, s. 49), „organizácia potrebuje dobrú a pravidelnú supervíziu a čas, aby mohla reflektovať vlastné ‚zdravie‘ a fungovanie“. V zmysle tejto potreby, ale najmä z dôvodu nedostatku relevantných poznatkov o problematike supervízie organizácie sme sa rozhodli realizovať výskum zameraný na identifikovanie špecifik supervízie organizácie a následné vymedzenie teoreticko-metodologického zázemia modelov supervízie organizácie, ktorého výsledky prezentujeme v tejto vedeckej monografii. Vedecká monografia je určená akademickým pracovníkom a pracovníčkam a pomáhajúcim profesionálom a profesionálkam zaoberajúcim sa supervíziou v teórii aj praxi sociálnej práce. Samozrejme, monografia môže byť inšpiráciou pri výskume predmetnej problematiky v ďalších (pomáhajúcich) profesiách a vedných disciplínach, v ktorých sa supervízia organizácie realizuje a skúma.

Cieľom vedeckej monografie výskumného charakteru je rozšíriť vedeckú (teoreticko-výskumnú) platformu o poznatky o supervízii organizácie a modeloch supervízie organizácie a vytvoriť tak ucelenú koncepciu supervízie organizácie. Na základe identifikovaných výskumných zistení je zároveň cieľom vytvoriť modely supervízie organizácie, ktoré sú reálne využívané v supervíznej praxi, a následne tieto zistenia konceptualizovať pre oblasť supervízie v sociálnej práci. Vedecká monografia

je členená do troch samostatných kapitol. Prvé dve kapitoly predstavujú teoretickú reflexiu súčasného stavu skúmanej problematiky. Prvá kapitola – *Spoločenské a filozofické súvislosti supervízie* prezentuje a analyzuje dôležité súvislosti rozvoja spoločnosti, supervízie a sociálnej práce vrátane aktuálneho legislatívneho ukotvenia supervízie v sociálnej práci, taktiež sa zaoberá rozvojom jednotlivých teórií organizácie, organizačnou kultúrou a detailnejšie opisuje prieniky supervízie a kultúry učenia a rozvoja. Druhá kapitola – *Supervízia organizácie v kontextoch* charakterizuje špecifickú formu supervízie, ktorou je supervízia organizácie, a predstavuje jednotlivé prístupy a modely, ktoré sú využiteľné v supervízii ako takej. Následne sa táto kapitola zameriava na identifikovanie prístupov a modelov, ktoré sú využiteľné práve v supervízii organizácie. Tretia kapitola – *Modely supervízie organizácie – analýza výsledkov výskumu* prezentuje výsledky realizovaného kvalitatívneho výskumu a predstavuje konkrétne modely, ktoré boli skonštruované na základe výpovedí jednotlivých participantov a participantiek výskumu.

Naše úprimné poďakovanie patrí participantom a participantkám, ktorí boli ochotní stať sa súčasťou nášho výskumu a podelili sa s nami o svoje cenné skúsenosti a poznatky. Práve na ich základe sme identifikovali jednotlivé modely supervízie organizácie využívané v supervíznej praxi. Zároveň by sme sa touto cestou chceli poďakovať aj recenzentke a recenzentovi vedeckej monografie: *prof. PhDr. Beáte Balogovej, PhD.*, dekanke Filozofickej fakulty Prešovskej univerzity v Prešove, kde pôsobí ako garantka a profesorka odboru sociálna práca na Inštitúte edukológie a sociálnej práce. Na uvedenom inštitúte rozvíja poznatky odboru sociálnej práce v rôznych súvislostiach a zároveň sa aktívne od roku 2005 podieľa na rozvoji teórie supervízie a z pozície supervízorky rozvíja aj supervíznu prax. A *doc. PhDr. Petrovi Brnulovi, PhD.*, ktorý pôsobí ako docent na Katedre 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. Jánovi Gaburovi, CSc.* – nestorovi supervízie v sociálnej práci na Slovensku a významnej vedeckej kapacite v odbore sociálna práca, ktorý okrem pôsobenia na akademickej pôde v pozícii profesora na Katedre sociálnej práce a sociálnych vied Fakulty sociálnych vied a zdravotníctva Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre aktívne v praxi realizuje supervízie a vzdeláva budúcich supervízorov a supervízorky v pomáhajúcich profesiách – za prijatie funkcie vedeckého redaktora monografie a spracovanie predhovoru. Poďakovanie patrí aj osobám a organizáciám, ktoré sa akýmkoľvek spôsobom podieľali na tvorbe a úprave vedeckej monografie a prispeli tým k jej kompletizácii a následnému vydaniu.

Ladislav Vaska, Alžbeta Brozmanová Gregorová a Jana Vrťová

1. SPOLOČENSKÉ A FILOZOFICKÉ SÚVISLOSTI SUPERVÍZIE ORGANIZÁCIE

Z perspektívy súčasnosti môžeme konštatovať, že supervízia si v oblasti sociálnej práce „vybojovala“ nenahraditeľné miesto. Je to aj vďaka tomu, že sociálna práca popri procesoch svojej profesionalizácie a etablovania venovala náležitú pozornosť aj samotnému rozvoju supervízie a tým sa zaslúžila o jej pevné „ukotvenie“ v tejto dôležitej sfére spoločenského života. Tak ako každú profesionálnu aktivitu aj supervíziu ovplyvnili jednotlivé etapy vývoja spoločnosti a neustále na ňu vplývajú rôzne procesy, ktoré sa v spoločnosti dejú (či už ide o dôsledky globalizácie, alebo vplyv rizík produkovaných spoločnosťou). Značný vplyv na supervíziu a jej spoločenský status má nielen podoba a problémy súčasnej spoločnosti, ale aj rôzne filozofické smery, ktoré formujú určité názory na samotného človeka, jeho prežívanie a dosiahnutie jeho blaha, dobrého života, na ktoré je zameraná práve činnosť sociálnej práce a supervízie. Vychádzajúc z týchto dôvodov, v nasledujúcich kapitolách sa zameriavame práve na historické prieniky supervízie a sociálnej práce a filozofické východiská supervízie.

1.1. Historické prieniky vývoja a zmien spoločnosti, sociálnej práce a supervízie

Vychádzajúc z najstarších dostupných poznatkov o pôvode supervízie v sociálnej práci, môžeme konštatovať, že supervízia bola „verným sprievodcom“ vývoja nielen sociálnej práce, ale aj iných pomáhajúcich profesií¹ už v jej raných podobách. Táto pozícia v rámci vývoja sociálnej práce i ostatných pomáhajúcich profesií jej umožnila reflektovať nové teórie a prístupy, ktoré sa v jednotlivých pomáhajúcich profesiách i sociálnej práci začali formovať (Kadushin & Harkness, 2014). V tejto súvislosti však za zmienku určite stojí skutočnosť, že supervízia bola prítomná v našej spoločnosti už od chvíle, keď si človek začína uvedomovať, že žije v kontexte určitých sociálnych vzťahov a v rámci týchto vzťahov sa musí zapájať do komunikačných procesov s ostatnými členmi spoločnosti (Belardi, 1998). Uvedomujúc si túto skutočnosť, môžeme tiež konštatovať, že supervízia vo svojej neformálnej podobe bola a stále je prítomná v rôznych oblastiach spoločenského i osobného života jednotlivca.² Aj keď

¹ Supervízia má svoju históriu hlavne v zdravotníckych profesiách, akými sú napríklad psychoterapia, psychiatria, poradenstvo, psychológia, ošetrovateľstvo a ďalšie (Yegdich & Cushing, 1998).

² Za rané podoby supervízie v našej spoločnosti v období antiky môžeme považovať napríklad sokratovský dia-

bola supervízia vo svojej neformálnej podobe prirodzenou súčasťou sociálnej práce už v jej prvopočiatkoch, v oblasti sociálnej práce sa s ňou ako s jej neodmysliteľnou súčasťou stretávame až v posledných rokoch. Súvisí to aj s problematickým vývojom sociálnej práce, ktorý do značnej miery ovplyvnil aj spoločenský status a jednotlivé podoby supervízie v súčasnom období. Považujeme za dôležité, že súčasný stav a smerovanie sociálnej práce sú faktory, ktoré ovplyvňujú súčasný stav a budúce smerovanie supervízie v tejto oblasti. Aj z tohto dôvodu je nevyhnutné položiť si otázku: *Ktoré etapy „života“ spoločnosti ovplyvnili súčasnú podobu sociálnej práce?* Vychádzame z predpokladu, že „ako moderná profesia, ktorá sa prispôbuje veľmi odlišným sociálnym, politickým a kultúrnym kontextom, musí sociálna práca reagovať na množstvo špecifických problémov, s ktorými sa stretáva v určitej spoločnosti v určitom čase, ale profesionálnym spôsobom, bez straty identity“ (Sorescu, 2014, s. 369). Hlavnou príčinou flexibilného charakteru sociálnej práce je skutočnosť, že sociálna práca vznikla ako reakcia na problémy, ktoré produkovala samotná spoločnosť. Vo svojich prvopočiatkoch bola sociálna práca známa predovšetkým ako neinštitucionalizovaná forma pomoci ľuďom v núdzi a túto charakteristickú črtu si preniesla až do súčasnosti, pretože stále je jej základným atribútom pomoc (Mlčák, 2005). Práve zmeny v spoločnosti, spôsobené hlavne procesom globalizácie³ a s ňou súvisiaci rozpad tradičných väzieb boli podnetom na vznik sociálnej práce, ktorej cieľom je poskytovať profesionálnu pomoc a starostlivosť členom v spoločnosti nachádzajúcim sa v nepriaznivej životnej situácii (Brnula, 2012). Avšak prvým krokom smerujúcim k profesionalizácii sociálnej práce v jej samotných prvopočiatkoch, v období 19. storočia, bola pomoc ľuďom v núdzi realizovaná prostredníctvom charitatívnej a filantropickej činnosti, neskôr v inštitucionalizovanej podobe činnosťou charitatívnych a cirkevných organizácií a spolkov (Balogová, 2013), v rámci ktorých nachádzame aj prvé „pokusy“ o supervíziu. S nástupom zmien, ktoré priniesla modernizácia spoločnosti, začínala narastať aj potreba sociálnej práce. Tradičné podporné mechanizmy ako rodina, komunita či susedská pomoc sa začínajú oslabovať a spoločnosť na túto situáciu reaguje vytváraním siete inštitúcií, ktoré by boli schopné poskytnúť pomoc ľuďom v núdzi (Skyba, 2016). V rámci siete týchto inštitúcií vzniká aj sociálna práca ako pracovný nástroj s cieľom poskytnúť pomoc pri sociálnych

lóg – učiteľ realizuje so svojim žiakom netradičný dialóg, v ktorom žiaka podnecuje k zamýšľaniu sa nad vlastným životom. V súčasnosti môžeme tento spôsob práce prirovnávať k reflexným metódam využívaným v oblasti supervízie. Neskôr, v období stredoveku sa realizovala kontrola kvality v cechoch, v rámci ktorej boli ustanovené kritériá kvality a ceny. V období novoveku, v etape osvietenstva dochádzalo k postupnému oslobodzovaniu prírodných vied od cirkevnej nadvlády, čo bolo podnetom na vznik formácií, zameraných na pomoc odborníkom pri ich profesnej sebakontrola (Belardi, 1998).

³ Suša (2006, s. 255) uvádza, že „globalizáciu možno veľmi obecné vymedziť ako dlhodobý historický proces, resp. súbor procesov vytvárajúcich viac prepojený svet. Predovšetkým ide o to, že ľudské spoločnosti sa stávajú stále viac navzájom závislé [...] v politickom, technologickom, ekonomickom, environmentálnom i kultúrnom zmysle. [...] Sociálne činnosti sú závislé od informácií, vedenia, odborníkov a od komunikácie vedomostí.“

problémoch, ktoré priniesla modernizácia spoločnosti⁴ (Chytil, 2011). Významným medzníkom v profesionalizácii sociálnej práce bolo obdobie medzi 1. a 2. svetovou vojnou, keď v mnohých krajinách nastal rozvoj vzdelávacieho systému a postupné utváranie sociálnej legislatívy. Rozvoj sociálnej práce, a teda aj supervízie bol však nástupom socializmu v 40. a 50. rokoch 20. storočia pozastavený, pretože socializmus spochybňoval existenciu sociálnych problémov a uprednostňoval paternalistický prístup (Skyba, 2016). Od 60. rokov 20. storočia dochádza k zmene hlavne vplyvom hnutí bojujúcich za občianske a ľudské práva. Sociálna práca v tomto období vplyvom spoločenských zmien nadobúda kritický charakter, snaží sa presadiť zmenu spoločnosti a upozorňuje na sociálnu nespravodlivosť v spoločnosti (Matulayová, 2010). Na prelome 70. a 80. rokov 20. storočia majú veľký vplyv na oblasť sociálnej práce neoliberálne paradigmy⁵, ktoré sú spájané s povojnovou ekonomickou krízou (Harlow et al., 2013), dôsledkom ktorej dochádza k redukcii výdavkov, obmedzeniu pomoci chudobným a financovania sociálnych programov. Dôraz v oblasti sociálnej práce sa kladie na jej výkonnosť, efektivitu, a teda opodstatnenosť finančnej podpory zo strany štátu. Sociálna práca tak z určitej perspektívy nadobúda charakter služby, ktorá je distribuovaná na základe ekonomických kritérií (Skyba, 2016). Sociálna práca reaguje na ekonomické požiadavky tým, že sociálni pracovníci a pracovníčky pri svojej práci využívajú postupy tzv. „evidence-based practice“, praxe založenej na vedecky podložených dôkazoch, ktoré sú v prevažnej väčšine získané prostredníctvom kvantitatívnych výskumných štúdií (Recmanová, 2019). Z klientov a klientok sa stávajú tzv. „zákazníci“, ktorí si môžu slobodne vyberať z ponuky služieb, ale zároveň preberajú plnú zodpovednosť za svoj život (Harris, 2014). Tieto zmeny zasahujúce nielen do charakteru sociálnej práce súvisia s transformáciou modernej spoločnosti na postmodernú (Skyba, 2016). Keďže je sociálna práca veľmi úzko prepojená so sociálnou politikou štátu a je zacielená na široké spektrum klientov a klientok, musí sa s neustálymi premenami spoločnosti vyrovnávať oveľa precíznejšie ako iné spoločenskovedné disciplíny. V období 90. rokov 20. storočia začala v oblasti sociálnej práce pôsobiť postmoderna (Kappl, 2005). Vplyvom postmodernizmu sociálna práca nadobúda v spoločnosti novú rolu, ktorá prioritne súvisí s individualizáciou, v rámci ktorej dochádza k tlaku na samostatné zvládanie života jednotlivca (Navrátil, 2005). Sociálna práca sa stáva nástrojom politiky pre život, ktorý pomáha jednotlivcom pri sebareflexii vlastných životov a reflexii podmienok ich života; pri spoznávaní významu, ktorý pre človeka môže mať určitá životná situácia; pri pochopení vzájomnej pôsobnosti životnej situácie a jej interpretácie a poskytnutí podpory pri rozhodovaní a budovaní reflexívnych životných dráh s akcentom na jednotlivcami preferované

⁴ K typickým problémom, ktoré priniesla moderná spoločnosť ako produkt globalizácie, patrili napríklad: zmena štruktúry rodiny, čím rodina stráca schopnosť zvládať sociálne riziká; bohatnutie spoločnosti a následné získanie schopnosti spolupodieľať sa na zvládaní rizík; urbanizácia a vznik nových sociálnych rizík (Beblavý, 2012).

⁵ Podľa Penna et al. (2000) sa neoliberalizmus javí ako dominantná a ústredná ideológia procesu globalizácie, ktorá značným spôsobom ovplyvnila aj prax sociálnej práce.

hodnoty. Sociálna práca tak posúva svoje zameranie od pomoci klientom a klientkam riešiť problémy, s ktorými sa stretávajú, k podpore ich rozhodovania. Sociálni pracovníci a pracovníčky sú v dôsledku straty pevného základu sociálnych štruktúr nútení vyjednávať svoje postavenie v spoločnosti (Skyba, 2016).

V akom postavení bola v jednotlivých vývojových etapách „života“ spoločnosti supervízia? Považujeme za dôležité zdôrazniť, že všetky uvedené spoločenské procesy mali veľký vplyv na to, akú podobu má súčasná sociálna práca a aj supervízia, pretože, ako uvádzajú Noble a Irwin (2009, s. 348), „supervízia nie je izolovaná od veľkých zmien, ktorým posledné desaťročia čelila sociálna práca“. Každá spoločenská zmena, ktorá mala vplyv na charakter sociálnej práce, mala vplyv aj na supervíziu v tejto oblasti. Môžeme konštatovať, že supervízia vždy zodpovedala potrebám sociálnej práce. V období raného konštituovania sociálnej práce bola supervízia akýmsi nástrojom učenia, keď skúsenejší kolega dohliadal, pomáhal a podporoval menej skúseneho kolegu pri osvojovaní si vedomostí a zručností potrebných na vykonávanie pomoci v danej dobe. Neskôr sa supervízia pre dobrovoľnícke organizácie stala vhodným spôsobom zabezpečenia si zodpovednej administratívy svojej práce. V tejto súvislosti je dôležitá hlavne činnosť Združenia charitatívnych organizácií (Charity Organisation Societies)⁶, ktoré združovalo rôzne filantropické a dobrovoľnícke organizácie poskytujúce pomoc chudobným. V týchto organizáciách často pôsobili dobrovoľníci a dobrovoľníčky pochádzajúci zo strednej vrstvy, ich úlohou bolo poskytovanie poradenstva chudobným, s ktorým však nemali žiadne skúsenosti, preto bolo potrebné poskytnúť im pomoc a podporu pri osvojení si potrebných zručností, ktorá pochádzala hlavne od skúsenejších kolegov a kolegyň (Kutzik, 1977). Z uvedeného vyplýva, že v tomto období bola supervízia zameraná skôr na vzdelávaciu funkciu (Austin & Hopkins, 2004), bola využívaná ako prostriedok monitorovania dobrovoľníkov a študentstva v počiatočných fázach ich praktického výkonu (Tsui, 2005a). Zároveň však niektorí autori a autorky v súvislosti s podobou supervízie v jej prvopočiatoch zastávajú odlišné názory. Napríklad Munson (2002) je presvedčený o tom, že nie je úplne zrejmé, kedy, kde a akým spôsobom vznikol tradičný model supervízie v oblasti sociálnej práce. Tsui (2005a) však zastáva názor, že prvopočiatky supervízie sú spájané s administratívnou praxou charitatívnych organizácií na začiatku 19. storočia. Podľa Kadushina a Harknessa (2014) supervízia najskôr plnila úlohu inšpekcie programov a inštitúcií, teda nebola zameraná na jednotlivých pracovníkov a pracovníčky.

Čo sa týka histórie supervízie organizácie, kľúčovou osobnosťou je J. R. Brackett, ktorý sa vo svojej publikácii *Supervision and Education in Charity*, vydané v roku 1904, venuje práve supervízii sociálnych subjektov a inštitúcií realizovanej verej-

⁶ Viac o činnosti Združenia charitatívnych organizácií pozri napr. Brnula (2012); Dorey (2015).

nými výbormi a komisiami. V tejto etape rozvoja supervízie bola supervízia chápaná skôr cez svoju administratívnu funkciu ako preverovanie a kontrola organizácií a rôznych programov (Kadushin & Harkness, 2014). V období 20. a 30. rokov 20. storočia nastali hlavné zmeny v oblasti sociálnej práce, ktoré mali veľký vplyv aj na samotnú supervíziu. Psychoanalytická teória sa stala dominantnou paradigmou ovplyvňujúcou rozvoj pomáhajúcich profesií (Munson, 2002). V oblasti sociálnej práce dokonca došlo k integrácii týchto dvoch profesií – psychoanalýzy a sociálnej práce. Sociálni pracovníci a pracovníčky sa napríklad inšpirovali lepším psychoanalytickým porozumením motivácie, pocitov, myšlienok a správania oboch účastníkov pomáhajúceho procesu – sociálneho pracovníka a klienta. Sociálni pracovníci si viac začali uvedomovať dôležitosť porozumenia svojich vlastných postojov a pocitov v ich profesionálnej praxi (Rabinowitz, 1987). Dôležitým konceptom, ktorý prenikol do oblasti sociálnej práce z prostredia psychoanalýzy, bol koncept sebauvedomenia. Ak chce sociálny pracovník alebo pracovníčka poskytovať kvalitné služby svojim klientom a klientkam, musí pracovať s konceptom sebauvedomenia. Koncept sebauvedomenia je zavádzaný do praktickej práce v procese individuálnych sedení, do ktorých sú zahrnutí supervízor a supervidovaný. Realizácia týchto sedení vnášala svetlo do osobných a afektívnych aspektov supervízie v sociálnej práci (Tsui, 2005a). Do 50. rokov 20. storočia mala na supervíziu v sociálnej práci veľký vplyv metóda prípadovej práce (Munson, 2002). V supervízii bol v najväčšej miere uplatňovaný eklecticismus ako teória, ktorá poskytovala možnosť supervízorovi reagovať na potreby konkrétneho prípadu. Dochádza k zmene zamerania od psychoanalytického (intrapsychického) k interakčnému, výchovnému zameraniu supervízneho procesu. Dôležitým míľnikom v tomto období bol aj vznik bálintovských skupín⁷ (Bártlová, 2007). Niektoré prvky prípadovej práce sú prítomné aj v súčasných podobách supervízie ako napríklad dyadický vzťah medzi supervízorom a supervidovaným a taktiež nie menej dôležitá diskretnosť obsahu supervíznych stretnutí (Tsui, 2005a). V 40. a 50. rokoch 20. storočia sa začali objavovať otázky týkajúce sa hodnoty a potreby pravidelnej supervízie v oblasti sociálnej práce pre profesionálnych sociálnych pracovníkov (Austin, 1942). V tomto období dochádza k prepojeniu poznatkov supervízie s psychiatriou a psychoterapiou a jej aplikácii v praxi. Od polovice 50. rokov 20. storočia nastáva odklon od teoretických východísk z oblasti psychiatrie a návrat k spoločenským vedám, ktoré vnímajú problém klienta ako sociálny problém. Dôležitým „míľnikom“ ovplyvňujúcim charakter supervízie je kreovanie teórie systémov, ktorá zdôrazňuje recipročnú prepojenosť individuálnych a spoločenských javov (Bártlová, 2007). Koncom tohto obdobia sa supervízia začína objavovať aj na

⁷ Zakladateľom bálintovských skupín bol Michael Bálint, ktorý je zároveň považovaný za zakladateľa supervízie v Európe. Michael Bálint spolu so svojou manželkou Enid Bálintovou (sociálnou pracovníčkou) viedol výcvikové skupiny praktických lekárov, vykonával výskumné aktivity zamerané na skvalitňovanie svojej práce. V súčasnosti je realizácia bálintovských skupín bežnou praxou v pomáhajúcich profesiách a niektoré ich prvky sú využívané v skupinovej supervízii zameranej napríklad na rozvoj rôznych oblastí organizácie, profesie, vzdelávania študentstva a podobne (Vaska, 2014).

území bývalého Československa v kontexte psychoanalytického hnutia (Horská et al., 2007). V 60. rokoch 20. storočia sa vďaka vzniku Medzinárodnej asociácie sociálnych pracovníkov v Spojených štátoch v roku 1956 a vďaka silnej túžbe po profesionalizácii sociálnej práce začínajú objavovať diskusie o profesionálnej autonómii (Waldfogel, 1983). Nezávislá prax a kontinuálne vzdelávanie boli považované za dva základné znaky, typické pre dobre rozvinuté profesie. Avšak supervízia bola niektorými sociálnymi pracovníkmi považovaná za urážku ich profesionálneho postavenia a začali hľadať iné možnosti (Austin, 1942). Neskôr nastal posun od procesu neustálej supervízie k autonómnej praxi, ktorá vychádzala z presvedčenia, že profesionálny sociálny pracovník či pracovníčka s ukončeným magisterským stupňom vzdelania v odbore sociálna práca by mal mať možnosť vykonávať samostatnú prax a v prípade potreby by mohol požiadať o radu externého odborníka (Tsui, 2005a). Supervízia sa vplyvom týchto myšlienok dostáva do úzadia, pretože dominuje postoj „staraj sa o seba sám“ (Bärtlová, 2007). V 70. a 80. rokoch 20. storočia sa supervízia rozvíjala hlavne vďaka vzdelávaniu budúcich psychoterapeutov (Vaska, 2014), pretože v rámci prípravy na budúce povolanie sa mohli zúčastňovať rôznych výcvikových skupín, štáží, kurzov, ale aj bálintovských skupín. Účastníci psychoterapeutického vzdelávania mali možnosť byť v role pozorovateľov terapeutických procedúr uplatňovaných pri práci s rôznymi typmi pacientov, neskôr im bolo umožnené pracovať samostatne so svojimi vlastnými pacientmi pod dohľadom supervízora (skúsenejšieho psychoterapeuta) (Kondáš et al., 1989). Toto obdobie bolo významné aj pre rozvoj supervízie na území vtedajšieho Československa, pretože práve popri vzdelávaní budúcich psychoterapeutov v inštitúte pre vzdelávanie v psychoterapii – SUR⁸ dochádza k realizácii bálintovskej a skupinovej supervízie (Gabura, 2018). V 80. rokoch 20. storočia, v kontexte už zmienených spoločenských zmien, dochádza k nástupu neoliberálnych paradigiem, ktoré majú veľký vplyv aj na oblasť sociálnej práce. Vláda a komunita začala klásť na organizácie poskytujúce služby ľuďom vysoké požiadavky. Vyžadovala od nich efektívne využívanie finančných prostriedkov. Poskytovanie finančnej podpory bolo závislé od vyhodnotenia výsledkov poskytovaných služieb. Kvalita poskytovaných služieb bola podmienená nielen zručnosťami pomáhajúcich profesionálov, ale aj užívateľmi služieb a orgánmi financovania (Morgan & Payne, 2002). Pre supervízora pôsobiaceho v organizáciách poskytujúcich služby ľuďom to znamenalo, že v procese supervízie kládol dôraz na administratívnu funkciu supervízie z dôvodu propagovania efektívnych služieb klientom a klientkam. Významný vplyv neoliberálnych paradigiem v supervízii v oblasti sociálnej práce potvrdzujú aj meniace sa definície supervízie v sociálnej práci v štyroch vydaniach *Encyklopédie*

⁸ SUR je systém výcviku v psychoterapii, ktorý bol založený doc. MUDr. Jaroslavom Skálou, PhDr. Eduardom Urbanom a MUDr. Jaromírom Rubešom. Tento výcvikový model vychádza z princípov terapeutickej komunity s viacerymi skupinami. Každá skupina je vedená dvomi terapeutmi alebo lektormi opačného pohlavia, ktorí sú pod supervíziou vedúceho komunity. Výcviková komunita sa stretáva v rozmedzí 4-5 rokov, 1-2 krát do roka (Kalina et al., 2001). Viac o SUR pozri odkaz <http://sur.cz/>.

sociálnej práce. Napríklad vo vydaní z roku 1965 je supervízia v sociálnej práci stále charakterizovaná ako vzdelávací proces, avšak v ďalších troch edíciách z rokov 1971, 1977, 1987 je citeľný vplyv neoliberalných paradigiem a supervízia je definovaná ako integrácia vzdelávacej a administratívnej funkcie supervízie. Pre supervíziu v oblasti sociálnej práce je charakteristické, že dochádza k jej diferenciacii podľa zamerania služieb, v ktorých je realizovaná. Z uvedeného vyplýva, že „povaha“ supervízie vždy reaguje na zmeny v spoločnosti a taktiež zmeny v úlohách prostredia v jednotlivých druhoch služieb poskytovaných klientom (Tsui, 2005a). V 80. rokoch 20. storočia dochádza k stabilizácii systémovej teórie v sociálnej práci, v dôsledku čoho sa kladie veľký dôraz na fungovanie systému ako celku. Pre toto obdobie je typický rozvoj a etablovanie noriem a predpisov, ktoré umožňujú riadenie a koordinovanie sociálnej práce na štátnej úrovni, čo sa do istej miery považovalo za náhradu supervízie. Tiež začínajú vychádzať časopisy zaoberajúce sa problematikou supervízie ako napríklad časopis *Supervision* (Bártlová, 2007).

Dôležitým fenoménom, ktorý ovplyvnil rozvoj supervízie v oblasti sociálnej práce v USA a v západnej Európe v tomto období, bol fenomén vyhorenia, ktorý popísala Christina Maslachová. Vychádzala z predpokladu, že ak sú zamestnanci nešťastní, má to veľký vplyv na kvalitu poskytovaných služieb. Zároveň mnoho štúdií v tejto dobe poukázalo na skutočnosť, že pomáhajúci profesionáli pôsobiaci v oblasti zdravotných a sociálnych služieb sa častejšie dostávajú do stresových situácií ako pracovníci iných profesií, čo je spôsobené nielen emocionálne náročnými situáciami, s ktorými sa počas výkonu svojej práce stretávajú, ale aj požiadavkami zo strany klientov a ich príbuzných, zamestnávateľov, organizácií a v neposlednom rade spoločnosti (Plas & Lewis, 2001). V tomto období taktiež nastal rozmach supervízie na našom území, supervízia sa dostala do oblasti poradenstva najmä manželského a predmanželského, bola založená Slovenská Bálintovská spoločnosť⁹, ktorá vznikla zásluhou P. Breiera, J. Kožnara, J. Haštu, V. Hlavenku a J. Gaburu (Vaska, 2014). Gabura (2015, s. 49) však konštatuje, že „pre bálintovskú supervíziu nebola organizácia supervidanta centrálnou témou, preto nebola pri supervíznej práci príliš preferovaná“. Aj napriek tomu sa na území Slovenska postupne začal konštruovať efektívny systém profesionálnej prípravy a ďalšieho vzdelávania poradcov, ktorý zabezpečovali J. Štúrová, J. Gabura a J. Kožnar – odborníci zaoberajúci sa nielen organizáciou a výkonom pravidelných vzdelávacích a výcvikových stretnutí, ale aj prekladom a publikovaním odbornej literatúry v tejto oblasti. Práve v rámci práce týchto odborníkov sa zrodila supervízia v našich podmienkach. Už začiatkom 90. rokov 20. storočia bol zrealizovaný výcvik prvej skupiny supervízorov zabezpečený a realizovaný pod záštitou V. Hlavenku a J. Gaburu (Gabura, 1999).

⁹ Slovenská Bálintovská spoločnosť bola založená na hnutí Bálintovskej supervízie, ktorú charakterizujeme v poznámke pod čiarou č. 7.

V kontexte rozvoja špecifickej formy supervízie, t. j. **supervízie organizácie** je nevyhnutné konštatovať, že pomáhajúce profesie sa kreovali v rôznych organizačných podobách. V dôsledku toho, že supervízia zaznamenala expanziu vo svojom vývoji hlavne popri príprave kvalifikovaných psychoterapeutov, ktorí vo väčšine prípadov pracovali ako odborníci v súkromnej praxi, je pochopiteľné, že ich supervízori sa o organizačný kontext nezaujímal. Avšak pomáhajúce profesie ako napríklad sociálna práca, ošetrovateľstvo, niektoré formy poradenstva vznikli a dodnes sa realizujú v organizačnom kontexte. Hlavne z tohto dôvodu sa supervízia vykonávala ako súčasť riadenia a vedenia zamestnancov organizácie pri praktickom výkone ich profesie alebo ako samostatný proces vedľa riadenia zamestnancov, s cieľom externej podpory profesionality pomáhajúcich profesionálov a ich celoživotného vzdelávania. V tejto etape rozvoja supervízie mohol supervízor vo vzťahu k organizácii zastávať rôzne pozície a funkcie. Napríklad od priamej zodpovednosti za zabezpečenie povinností organizácie až po zodpovednosť za proces supervízie prípadu. Až rozvoj poznatkov týkajúcich sa recipročnej interakcie medzi atmosférou prevládajúcou v zamestnávateľskej organizácii a správaním zamestnancov, poznatkov o dynamike vzájomných vzťahov v organizácii ako celku a pod vplyvom teórie systémov došlo aj v supervízii k rozšíreniu a hlbšiemu reflektovaniu tém týkajúcich sa organizačného kontextu, ktoré sa koncom 20. storočia dostali do procesu vzdelávania budúcich supervízorov a supervízoriek. Na tomto základe vznikli nové formy supervízie, a to supervízia manažérov, supervízia tímu či supervízia organizácie (Havrdová, 2008a). O supervízii v oblasti sociálnej práce na našom území môžeme hovoriť však až od roku 1999, keď Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky zásluhou slovensko-nemeckej pracovnej skupiny zrealizovalo projekt vzdelávania prvej skupiny supervízorov v oblasti sociálnej práce. V súčasnosti odbornú prípravu uskutočňujú rôzne subjekty¹⁰, medzi ktoré zaraďujeme hlavne občianske združenie Asociáciu supervízorov a sociálnych poradcov so sídlom v Bratislave, ktoré sa podieľa na príprave budúcich kvalifikovaných supervízorov¹¹ už od roku 2001 (Vaska, 2014).

¹⁰ V súčasnosti realizujú odbornú prípravu aj ďalšie organizácie ako Inštitút ďalšieho vzdelávania sociálnych pracovníkov pri Vysokej škole zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety v Bratislave, Coaching plus alebo Inštitút vzdelávania a ďalšieho rozvoja.

¹¹ Supervízorom môže byť len osoba, ktorá je zapísaná v zozname supervízorov vedenom Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny SR (ďalej len „ministerstvo“). Ministerstvo do zoznamu supervízorov podľa zákona NR SR č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a o sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov zapíše fyzickú osobu na jej písomnú žiadosť, len ak je spôsobilá na právne úkony v plnom rozsahu, získala vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa alebo má uznaný doklad o takom vysokoškolskom vzdelaní vydaný zahraničnou vysokou školou, je bezúhonná a má doklad o úspešnom absolvovaní odbornej akreditovanej prípravy supervízora v oblasti sociálnej práce alebo poradenskej práce v rozsahu najmenej 240 hodín. Zoznam supervízorov je verejne prístupný na webovom sídle ministerstva a obsahuje meno, priezvisko, kontakt a študijný program, v ktorom fyzická osoba vedená v zozname supervízorov získala vysokoškolské vzdelanie, a môže obsahovať aj bližšie profesijné informácie. Supervízor pracuje na základe pracovno-právneho vzťahu vykonávaného mimo pracovného pomeru (dohoda o vykonaní práce), ktorý uzatvára priamo s ústavom.

Dôležitým bodom vo vývine supervízie v sociálnej práci je tiež skutočnosť, že keď sa supervízia postupne stala súčasťou organizačnej kultúry osvietených inštitúcií pôsobiacich v sociálnej oblasti, čím ďalej, tým viac sa začala stretávať s problémami, ktoré boli spôsobované organizáciou – napríklad systémom riadenia organizácie, spôsobmi komunikácie a riešenia problémov a mnohé ďalšie. Začali vznikať nové formy supervízie, postupne sa vytváral priestor na zapojenie organizácie do procesu supervízie. Krok, ktorý upevnil zapojenie organizácie do supervízneho procesu, bolo ustanovenie supervízie ako zákonnej povinnosti niektorých organizácií pôsobiacich v sociálnej oblasti (Gabura, 2015). Prvýkrát sa supervízia objavila v **zákone NR SR č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov**, v ktorom bolo uvedené, že „na účel zvyšovania profesionality práce v zariadení zariadenie vypracúva a uskutočňuje program supervízie“ (§ 47 ods. 7). Ukotvenie supervízie v zákone bolo rozhodujúcim krokom, ktorý výrazne prispel k vnímaniu jej dôležitosti v praxi sociálnej práce. V tomto zákone však nebola presne definovaná frekvencia supervíznych sedení a ani to, kto môže supervíziu vykonávať a za akých podmienok. Často sa stávalo, že supervíziu v tomto čase vnímali zamestnanci ako nástroj kontroly zo strany vedenia organizácií (Vaska, 2014). Až novelizáciou tohto zákona sa postupne ustálila frekvencia supervíznych stretnutí a aj kvalifikačné požiadavky, ktoré musí spĺňať osoba vykonávajúca supervíziu organizácie pôsobiacej v oblasti sociálnej práce. V súčasnom období je supervízia v kontexte tohto zákona ponímaná ako jedna z nevyhnutných podmienok udelenia akreditácie zariadenia poskytujúceho služby podľa tohto zákona. Akreditačná komisia 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 neskôr stala súčasťou ďalšieho zákona – **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**. Tento zákon v súčasnosti ustanovuje, 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), ale táto podmienka nie je striktné daná pre všetky služby¹², ktoré organizácia poskytuje. Tento zákon zároveň ustanovuje podmienky výkonu supervízie, teda to, aké kvalifikačné predpoklady sú potrebné na to, aby osoba mohla realizovať supervíziu v organizáciách poskytujúcich sociálne služby. V dôsledku toho, že u poskytovateľov sociálnych služieb sa pravidelne realizuje hodnotenie podmienok kvality poskytovanej sociálnej služby alebo služieb, sa supervízia stala súčasťou podmienok kvality či už v zmysle hodno-

¹² 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.

tenia, či poskytované služby zodpovedajú potrebám klientov, kde je supervízia dôležitým indikátorom hodnotenia, alebo v zmysle zvyšovania odbornej spôsobilosti zamestnancov a ich ďalšieho vzdelávania (zákon NR SR č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách). Rozhodujúcim pre supervíziu v oblasti sociálnej práce bol moment, keď bol prijatý **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 ustanovuje supervíziu ako nevyhnutnú podmienku na vydanie povolenia na výkon samostatnej praxe sociálneho pracovníka. To znamená, že sociálny pracovník ako žiadateľ na výkon samostatnej praxe musí mať zabezpečenú supervíziu, ktorá bude vykonávaná fyzickou osobou spĺňajúcou podmienky uvedené v tomto zákone. Sociálny pracovník je povinný k žiadosti o vydanie povolenia na výkon samostatnej praxe priložiť písomne vypracovaný spôsob zabezpečenia supervízie počas výkonu samostatnej praxe. V roku 2015 bol valným zhromaždením Slovenskej komory sociálnych pracovníkov a asistentov sociálnej práce schválený **Etický kódex sociálneho pracovníka a asistenta sociálnej práce Slovenskej republiky**, ktorý supervíziu označuje ako jeden z nevyhnutných krokov profesionálnej a osobnej starostlivosti o seba každého sociálneho pracovníka. Supervízia podľa tohto etického kódexu prispieva k poskytovaniu kvalitných služieb klientom sociálnej práce a zároveň je považovaná za jeden z dôležitých nástrojov, ktoré má sociálny pracovník a asistent sociálnej práce k dispozícii v procese etického rozhodovania a pri riešení etických problémov a dilem. V súčasnom období, keď je supervízia považovaná za neodmysliteľnú súčasť organizácií pôsobiacich v oblasti sociálnej práce i práce samotných sociálnych pracovníkov, je supervízia s cieľom zabezpečenia jej kvality usmerňovaná **Etickým kódexom supervízie**, ktorý bol prijatý v roku 2018. Etický kódex supervízie vymedzuje definíciu supervízie; kompetencie a ďalšie vzdelávanie supervízora; 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. Supervízia v oblasti sociálnej práce je dôležitým komponentom aj v praktickom vzdelávaní budúcich sociálnych pracovníkov a pracovníčok, a preto je súčasťou minimálnych štandardov odborných praxí v odbore sociálna práca (Vaska, 2015; <http://avspsr.weebly.com/>).

Na základe uvedených skutočností môžeme konštatovať, že aj napriek tomu, že sociálna práca prešla rôznymi etapami spoločenského vývoja, pričom každá etapa ju ovplyvnila iným spôsobom, si dokázala zachovať supervíziu ako svojho „verného sprievodcu“ a dospela až do štádia, keď je supervízia neodmysliteľnou súčasťou praxe v tejto oblasti, o čom vypovedá aj skutočnosť, že od roku 2005 je ustanovená ako zákonná povinnosť pre organizácie pôsobiace v sociálnej oblasti.

1.2. Od vývoja teórie organizácie k supervízii organizácie

Skôr ako sa začneme zaoberať supervíziou organizácie, je nevyhnutné uskutočniť nielen analýzu vzniku formálnych organizácií ako objektov, na ktoré je primárne zameraný proces supervízie organizácie, ale zároveň analýzu rôznych ponímaní organizácie, ktoré determinujú postupy a metódy práce využívané v supervízii organizácie. Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že „ako organizáciu označujeme veľké zoskupenie ľudí, ktoré je neosobného charakteru a vzniká s konkrétnym zámerom“ (Gažová Adamková et al., 2010, s. 288). V prípade organizácií pôsobiach v sociálnej sfére to môže byť napríklad poskytovanie sociálnych služieb klientom a klientkam (upravené podľa Gažová Adamková et al., 2010). V súčasnosti však v našej spoločnosti existuje množstvo organizácií, ktoré pôsobia v rôznych sférach spoločenského života a z toho dôvodu majú v spoločnosti rôzne poslanie. Takéto chápanie organizácií sa zhoduje s Musilovými (2004) charakteristikami organizácií, ktorý ich označuje ako **formálne organizácie**. V tejto súvislosti Keller (2007, s. 12) uvádza, že „jednotlivé rysy dnešných formálnych organizácií vznikli nezámerným skladaním prvkov rôzneho pôvodu, ktoré sa rozvíjali v dobách, keď existovalo omnoho zjavnejšie puto medzi podobou určitej organizácie a charakterom činnosti, ktorého prevádzkovaním sa ujala“. Môžeme konštatovať, že formálne organizácie, ich štruktúra a procesy, ktoré prebiehali vo vnútornom prostredí týchto organizácií, boli v centre záujmu už v čase, keď sa začínala rozvíjať teória organizácie. Rozvoj teoretických poznatkov o organizáciách môžeme diferencovať podľa troch významných myšlienkových prístupov k chápaniu organizácie:

1. klasické prístupy (obdobie do 20. rokov 20. storočia) – teoretickou základňou klasických konceptov je priamy organizovaný prístup riadenia. Fundamentálnymi východiskami sú jasne stanovené pravidlá, s ktorými sú ľudia pracujúci v organizácii oboznámení a musia ich dodržiavať. Takýto prístup umožňuje organizovať a kontrolovať prácu v organizácii. Do klasických prístupov zaraďujeme napríklad chápanie organizácie ako mechanizmu či stroja Maxa Webera, teóriu vedeckého riadenia organizácie Fredericka Taylora a iné.

2. humanistické prístupy (obdobie 20. – 50. rokov 20. storočia) – vniesli do teórie organizácie ako dôležitý komponent ľudský faktor, ktorého absencia bola citeľná v klasických prístupoch. Centrom záujmu humanistických prístupov sa postupne stali zamestnanci a vzťahy v pracovnej skupine, tíme. Humanistické prístupy sú prezentované hlavne prostredníctvom školy medziľudských vzťahov, ktorej významným predstaviteľom bol Elton Mayo.

3. moderné prístupy (obdobie 50. – 90. rokov 20. storočia) – sú založené na jednoduchom vysvetľovaní a usmerňovaní vzniknutých situácií. Dôležitými zložkami sú jednak vzťahy v organizácii, ale zároveň majú dôležité postavenie v organizácii aj externé faktory pracovného prostredia. Nevyhnutným predpokladom úspešnej

organizácie je potom flexibilita organizácie v tom zmysle, že sa organizácia dokáže adaptovať na nové podmienky, ktoré vznikajú ako prirodzená súčasť vývoja spoločnosti. V kontexte moderných prístupov je typické chápanie organizácie ako otvoreného systému, ktoré vychádza zo všeobecnej teórie systémov, teórie kontingencie, pragmatickej a empirickej teórie (Gažová Adamková et al., 2010).

1.2.1. Teórie organizácie

V nasledujúcom texte si predstavíme niektoré z našej perspektívy dôležité teórie organizácie v rámci klasických, humanistických a moderných myšlienkových smerov.

Ako prvý sa o systematický výklad vývoja organizácií pokúsil jeden z významných predstaviteľov **klasických prístupov Max Weber**. Weber presadzoval myšlienku, že podmienkou rozvoja organizácií je ovládanie informácií, z ktorej vyplýva aj zásadná dôležitosť existencie spísaných pravidiel a noriem, na základe ktorých organizácia môže fungovať (Gažová Adamková et al., 2010). S menom Maxa Webera sa taktiež spája klasický pohľad na organizáciu, ktorú prirovnáva k mechanizmu či stroju. V tomto ponímaní je organizácia objekt, ktorý je na základe určitých pravidiel a matematických operácií opísateľný a uchopiteľný. Organizácia je charakterizovaná ako uzavretý, mechanický celok zložený z čiastkových prvkov vyznačujúci sa dynamickosťou, ktorý vznikol s cieľom byť produktívny a efektívny. Organizácia ako celok sa v tomto ponímaní vyznačuje jasnou hierarchiou a vymedzením funkcií a úloh jednotlivých pracovných pozícií. Weber sa vo svojej teórii organizácie zaoberal len formálnym fungovaním organizácie, nevenoval pozornosť neformálnym fragmentom, ktoré sú neodmysliteľnou súčasťou života každej organizácie (Havrdová, 2011a). Hlavne z tohto dôvodu má vplyv na chápanie organizácií štúdium a analýza neformálnych medziľudských vzťahov, ktoré zaraďujeme už do novej myšlienkovvej etapy, ktorou sú **humanistické prístupy**. Tieto prístupy sa do popredia dostávajú v 30. rokoch 20. storočia. V tomto období zároveň dochádza k významnému rozvoju americkej kultúrnej a sociálnej antropológie, ktorá sa okrem iného zaoberá analýzou a skúmaním neformálnych procesov vzniku a kreovania permanentných vzorcov konania. Do centra pozornosti sa dostávajú tie procesy, ktoré utvárajú nekodifikované spôsoby ľudského správania. Predstaviteľ kultúrnej antropológie **Ralph Linton** v tomto kontexte prináša koncept sociálnych rolí. V podobnom „duchu“ predstaviteľ sociálnej psychológie **George H. Mead** presadzuje názory, v ktorých deklaruje rozhodujúci vplyv interakcie pre vznik osobnosti človeka. Analyzuje interakcie v prostredí malých skupín, ktoré vznikli formálne (Keller, 2007). To znamená, že do štúdia problematiky organizácií sa dostáva dôležitý komponent, t. j. človek a s ním súvisiace sociálne vzťahy v pracovnej skupine, ktorými je charakterizovaný

ako ľudská bytosť. Významné poznatky do tejto oblasti prináša práve škola ľudských vzťahov, ktorej jedným z najvýznamnejších predstaviteľom bol **Elton Mayo**. Škola ľudských vzťahov kladla dôraz na sociálne vzťahy, spokojnosť na pracovisku a ich vplyv na celkový výkon. Svoju výskumnú činnosť¹³ zamerala na vzorce správania, štúdium sociálnych vzťahov a rolí v neformálnej a formálnej organizačnej štruktúre (Gažová Adamková et al., 2010). Predstavitelia tejto školy **Elton Mayo** a **Kurt Lewin** zdôrazňovali skutočnosť, že zábery organizácie a nástroje vedúce k ich dosiahnutiu musia byť zvnútornené zamestnancami organizácie tak, aby rôzne činnosti vykonávané v rámci organizácie smerovali k väčšej harmónii na pracovisku, čo podporuje efektivitu formálnych organizácií (Bedrnová & Nový et al., 2007). Elton Mayo z dôvodu prehĺbenia poznatkov v tejto oblasti spolu so svojimi kolegami realizoval experimenty v Hawthorskom závode neďaleko Chicaga. Aj napriek tomu, že spočiatku jeho výskum vychádzal z klasických pohľadov na organizáciu, v rámci ktorých sa skúmali reakcie zamestnancov podniku na technické modifikácie pracovného prostredia a ich vplyv na pracovný výkon zamestnancov, nezrovnalosti, ktoré priniesol tento experiment, upriamili jeho pozornosť na sociálne súvislosti pracovného výkonu zamestnancov. Výskumná formácia vedená Mayom dospela k zisteniu, že nie zmena technických modifikácií, ale vytváranie neformálnych zoskupení, ktoré výskumníci neboli schopní zakomponovať do svojich explikačných schém, majú vplyv na pracovný výkon skupiny. To znamená, že zamestnanci v pracovnej skupine si popri formálnom zoskupení v rámci organizácie vytvárajú vlastné neformálne zoskupenia, ktoré môžu oslabovať celkovú výkonnosť organizácie (Keller, 2007). Aj napriek tomu, že predstavitelia humanistických prístupov upriamili pozornosť organizácií na medziľudské vzťahy ako dôležité komponenty v kontexte ich úspešného fungovania, prehliadali význam ďalších dôležitých interných a externých faktorov, ktoré spoločne utvárali organizáciu ako celok. Aj z tohto významného dôvodu bolo nevyhnutné rozšíriť chápanie organizácií o nové prístupy, ktorými sa stali práve **moderné prístupy**. Základným teoretickým východiskom moderných prístupov bola **všeobecná teória systémov** (Gažová Adamková et al., 2010), ktorú v 40. rokoch 20. storočia prezentoval **Karl Ludwig von Bertalanffy** a sám ju označil ako teóriu zaoberajúcu sa organizovanou komplexnosťou (Mózešová, 2015). Práve zo všeobecnej teórie systémov vychádza aj chápanie organizácie ako živého organizmu. Organizácia ako živý organizmus je zložená z častí, ktoré sú v záujme fungovania organizácie vzájomne prepojené, a v prípade, ak dôjde k porušeniu niektorého z orgánov (napr. oddelenia alebo tímu), naruší to fungovanie organizácie ako celku. Najvplyvnejším myšlienkovým prúdom, ktorý rešpektoval základné tézy metafory organizácie ako živého organizmu a neskôr prijal iné prístupy k organizácii, bolo **hnutie organizačného rozvoja**. Hnutie organizačného rozvoja vníma človeka ako bytosť, ktorej cieľom je sebauskutočnenie, v zmysle ktorého sa u neho prirodzene prejavuje záujem o zodpovednosť

¹³Výsledky výskumov školy ľudských vzťahov opisuje napr. Kollárik (1993).

a snaha o spoluprácu. Organizácia ako systém smeruje k rovnováhe a k aktivizácii vlastných zdrojov a k dosiahnutiu stavu opätovnej rovnováhy (riešenie problémov, s ktorými sa organizácia v priebehu svojho „života“ stretáva). Zmeny v organizácii sú chápané ako spoločný proces sociálneho rozvoja, na ktorom majú participovať všetci členovia a členky organizácie, ktorých sa konkrétny problém dotýka (Havrdová, 2011a). Systémový prístup zdôrazňuje skutočnosť, že vnútri organizácie sa nachádza množstvo komponentov, a zároveň vyzdvihuje význam vzájomného, obojstranného vzťahu organizácia – prostredie. To znamená, že neexistuje žiadny pevne daný model organizácie, ktorý by dokázal obsiahnuť všetky procesy, ktoré sa dejú v organizácii, preto je dôležité zohľadňovať špecifickosť situácie pri výbere vhodného systému riadenia organizácie (Keller, 2007). Práve touto myšlienkou sa zaoberali predstavitelia **kontingenčných teórií**, ktorí „presadzovali názor, že od konkrétnej situácie, v ktorej sa organizácia nachádza, závisí efektivita zvolených riadiacich metód a techník. [...] Kontingenčný prístup približoval teóriu a prax, pretože namiesto abstraktných a univerzálne platných pravidiel zdôrazňoval reálnu situáciu konkrétnej organizácie“ (Gažová Adamková et al., 2010, s. 19). Pojem kontingenčný prístup sa vyskytuje koncom 60. rokov 20. storočia, a to v práci o vzťahu organizácie a prostredia **Paula R. Lawrencea** a **Jaya W. Lorsch**a, v ktorej akcentujú situačný prístup (Keller, 2007). V súvislosti s kontingenčným prístupom ustanovili **Thomas Burns** a **G. M. Stalker** (1961) dva základné typy organizačných systémov:

a) mechanistický systém, ktorý je charakteristický pre organizácie, v ktorých sa pracovné činnosti a operácie vyznačujú nemennosťou. V takýchto organizáciách dominuje široká špecializácia pracovných úloh, ktoré je možné sledovať oddelene. Práva a povinnosti každej pracovnej pozície sú striktné stanovené, vyžaduje sa podriadenosť a lojalita voči nadriadeným.

b) organický systém sa vyznačuje flexibilitou, je otvorený zmenám, podnecuje tvorivú činnosť zamestnancov. Komunikácia v organickom systéme je založená na princípe podávania informácií, nie príkazov a nariadení zo strany vedenia organizácií. Organický systém uprednostňuje zodpovednosť za vykonanie pracovnej úlohy pred podriadenosťou a lojalitou voči nadriadeným. Prínosom základných typov organizačných systémov Burnsa a Stalkera bola skutočnosť, že obaja autori sú si vedomí toho, že neexistuje jeden jediný univerzálny systém riadenia, každý má svoje prednosti i nedostatky, preto sa vyžaduje kombinácia vhodných prvkov oboch systémov a to vzhľadom na situáciu, ktorá v organizačnom prostredí môže nastať (Keller, 2007).

Empirické a pragmatické prístupy sa formujú v období 80. – 90. rokov 20. storočia. Práve v tomto časovom rozpätí sa objavujú nové myšlienky o rôznych témach v kontexte organizácií (napríklad o význame človeka v prostredí organizácie; o metódach, nástrojoch riadenia a rozvoji zamestnancov), ktoré prispeli k rozvoju nových koncepcií (napríklad koncepcie riadenia ľudských zdrojov alebo transformačného

riadenia) (Gažová Adamková et al., 2010). Veľký vplyv na empirické a pragmatické prístupy mal nástup postmodernizmu. Predstavitelia¹⁴ postmodernizmu vychádzajú z presvedčenia, že svet je zložitý, a v súlade s týmto presvedčením hľadajú vlastné riešenia čiastkových problémov (Blašková, 2005). V súvislosti s organizáciami postmoderné myslenie na rozdiel od moderných prístupov vnímania organizácií presadzuje tézu, že hľadanie rôznorodých spoločných charakteristík organizácií stráca na význame, pretože organizácie sú vo svojej podstate rozdielne (Burrell, 1988). K významným predstaviteľom empirických a pragmatických prístupov patrí **Peter F. Drucker**, ktorý sa zaoberal výskumom a rozpracovaním praktických otázok riadenia. Vo svojich prácach vystihuje problémy praxe a snaží sa na ne reagovať v dostatočnom časovom predstihu. Medzi významné Druckerove koncepcie patrí koncepcia riadenia podľa cieľov, v rámci ktorej Drucker zdôrazňuje nevyhnutnosť stanovenia (strategických) cieľov riadenia vedením organizácie a taktiež taktických cieľov, o ktorých informuje zamestnancov na nižšej úrovni riadenia (Blašková, 2005). V súvislosti s rozvojom koncepcií vnímania organizácií považujeme za dôležitú koncepciu organizácie, ktorá vychádzala z vnímania **organizácie ako svojbýtnej kultúry**. Tento pohľad na organizáciu bol ovplyvnený antropológiou a jej interpretatívnym prístupom, zároveň bol citeľný značný vplyv sociológie, ktorá bola charakteristická objektivistickým prístupom. Vnímanie organizácie optikou jej kultúry predstavovalo koncepciu, ktorá začala zdôrazňovať často opomínané komponenty organizácie ako napríklad hodnoty, názory a postoje jednotlivých členov organizácie, taktiež do tejto koncepcie spadalo charakterizovanie spôsobov života a spoločného hľadania a definovania zmyslu sveta a procesov v organizácii prostredníctvom spoločnej komunikácie. To znamená, že do centra pozornosti sa opäť dostávajú témy medziľudských vzťahov a sociálneho učenia, pričom kultúra organizácie bola považovaná za výsledok procesu sociálneho učenia. Za priekopníka v rozvoji koncepcie organizácie ako svojbýtnej kultúry, v rámci ktorej je kultúra považovaná za súčasť organizácie, považujeme **Edgara Scheina**, ktorý vo svojej práci z roku 1988 predstavil vlastný **model vrstiev organizačnej kultúry**, v ktorého kontexte pracuje s pojmami: artefakty, hodnoty organizácie, fundamentálne názory a presvedčenia zamestnancov v organizácii, ktoré nemusia byť vždy v súlade s hodnotami a názormi presadzovanými v organizácii. Názory Scheina na prístup k organizácii sa však v priebehu času menili (Havrdová, 2011a). Napríklad v práci, ktorú vydal v roku 2004, prezentuje názor, že kultúra je abstrakcia empirického charakteru, ktorá umožňuje vysvetliť a porozumieť významu zložitých fenoménov (Schein, 2004). Kultúru organizácie je podľa Scheina (2004) možné charakterizovať podľa niekoľkých špecifických znakov:

- **štruktúrálna stabilita kultúry v skupine** – znamená, že kultúra organizácie je v organizácii prítomná stále aj v prípade, že niektorí členovia, členky skupiny organizáciu opustia. Kultúra organizácie zabezpečuje udržanie spoloč-

¹⁴ Medzi najvýznamnejších predstaviteľov postmodernizmu zaraďujeme v kontexte ich vplyvu na rozvoj teórií organizácie hlavne F. Lyotarda, J. Derridu a M. Foucaulta (Blašková, 2005).

ného významu konania a procesov, ktoré sa dejú v organizácii, a zároveň umožňuje ich predvídanie;

- **hĺbka „ukotvenia“** – je prepojená so stabilitou kultúry v organizácii. Hĺbku „ukotvenia“ je možné zmeniť len veľmi ťažko, pretože je zakomponovaná do nevedomých a ťažko uchopiteľných zložiek života pracovnej skupiny;
- **šírka** – sa týka schopnosti organizácie preniknúť do všetkého diania a fungovania, ktoré prebieha v organizácii;
- **koherentný celok** – organizácia vytvára jednotný celok, ktorý spája jednotlivé zložky organizácie do jednotnej kultúry.

Špecifické znaky kultúry organizácie, ktoré vymedzuje Schein (2004), dopĺňajú Hofstede et al. (2012) o niekoľko fundamentálnych charakteristík kultúry organizácie, medzi ktoré zaraďujeme:

- **kultúra organizácie je historicky determinovaná** – v tomto význame je súčasná podoba kultúry organizácie výsledkom jej formovania v čase;
- **kultúra organizácie je prepojená s prvkami antropologického charakteru** – rôzne ľudské symboly a rituály sú neodmysliteľnou súčasťou kultúry organizácie;
- **kultúra organizácie má sociálne základy** – to znamená, že utvára ľudské zdroje organizácie.

Na základe uvedených poznatkov môžeme konštatovať, že formálne organizácie boli v priebehu času vnímané rôzne, v niektorých prípadoch cez rôzne metafory. Vnímanie formálnych organizácií v jednotlivých obdobiach je ovplyvnené paradigmami, ktoré v spoločnosti prevládali v danom období. Napríklad v období kreovania klasických prístupov, ktoré bolo podmienené rozvojom industriálnej spoločnosti, bolo príznačné Weberovo vnímanie formálnej organizácie ako stroja či mechanizmu fungujúceho na základe matematických operácií a postupov, pretože cieľom bola efektívna produkcia tovarov. Naopak v období rozvoja humanistických prístupov, keď sa do centra pozornosti dostáva človek, formálne organizácie začínajú svoju pozornosť orientovať na tento dôležitý komponent ako predpoklad úspešného fungovania organizácie. Neskôr moderné prístupy vnímania formálnych organizácií boli ako väčšina oblastí života spoločnosti ovplyvnené významnou „všeobecnou teóriou systémov“ Karla Ludwiga von Bertalanffyho a neskôr sa do teórií organizácie dostáva kultúra ako dôležitá zložka každej organizácie. To znamená, že formálnym i neformálnym organizáciám je potrebné venovať dostatočnú pozornosť hlavne z dôvodu, aby sme zabezpečili ich efektívne fungovanie v našej spoločnosti, a to aj prostredníctvom zamerania sa na dôležité prvky a procesy, ktoré sú prítomné a prebiehajú v organizácii ako celku. Je evidentné, že aj z tohto dôvodu sa začala v organizáciách realizovať supervízia. Ako však uvádza Havrdová et al. (2011b,

s. 21), „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 a supervízorky potvrdili, že ak sa v priebehu supervízneho procesu nezaoberali organizáciou, v ktorej supervidovaní pracujú, dostali sa s ňou do konfliktu. Supervízori často nevedomky bojovali o individuálne práva účastníkov supervízie, taktiež sa dostávali do konfliktu s organizáciou z dôvodu prioritizovania poradenských hodnôt pred hodnotami vyplývajúcimi z ekonomických zámerov či v dôsledku rolí, ktoré supervidovaní zastávali pri práci s klientmi, a rolí, ktoré od nich požadovala samotná organizácia a podobne (Carroll & Holloway, 1999). Tieto, ale aj ďalšie dôvody viedli k tomu, aby bola organizácia považovaná za ďalšieho účastníka supervízie (Havrdová et al., 2011b). Typický supervízny „trojuholník“ supervízor – supervidovaný – klient bol nahradený supervíznym „štvoruholníkom“, ktorý pozostával zo supervízora – supervidovaného – klienta – organizácie (Towler, 2009). Organizácia sa stala dôležitou súčasťou supervízneho procesu a v rámci supervízie bola čím ďalej, tým viac venovaná pozornosť pôsobeniu kultúry organizácie na supervízny proces.

1.2.2. Kultúra organizácie

Podľa Musila (2013, s. 520) „kultúra organizácie je sústava 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 teda predstavuje v prostredí každej organizácie dôležitý koncept hlavne z perspektívy riadenia a trvalo udržateľného rozvoja organizácie (Lapina, Kairiša & Aramina, 2015). V literatúre zaoberajúcej sa kultúrou organizácie¹⁵ sa stretávame s niekoľkými prístupmi k vymedzeniu kultúry organizácie, a to *tradičnými*, medzi ktoré zaraďujeme *interpretatívny* a *objektívistický* (Smircich, 1983), vedľa tradičných prístupov však Schultz (1995) charakterizuje *vzájomne sa prelínajúce prístupy*, ktorými sú *racionalistický*, *funkcionalistický* či prístup vychádzajúci z paradigmy *symbolizmu*. Podľa Schultza (1995) racionalistický a funkcionalistický prístup k vymedzeniu kultúry organizácie aplikuje poznatky explanatórnej vedeckej metodológie, v ktorej kontexte nedochádza k diferenciácii procesu vysvetľovania a procesu porozumenia, naopak symbolizmus sa zameriava na proces interpretácie a proces porozumenia, je teda aplikáciou hermeneutiky.

¹⁵ Niektorí autori používajú namiesto označenia kultúra organizácie jeho ekvivalent – organizačná kultúra (pozri napr. Jašková & Balogová, 2015; Gregar & Pejřová, 2019).

Interpretatívny prístup – má svoje teoretické základy v kultúrnej antropológii. Kultúru definuje ako niečo, čo organizáciu utvára, čím je podmienená jej existencia. Interpretativizmus za prvky kultúry organizácie považuje všetky črty organizácie a organizáciu charakterizuje ako systém spoločne rešpektovaných hodnôt a významov, ktoré sú sprostredkované prostredníctvom určitých symbolov. Najdôležitejšie sú tie významy, ktoré sú interpretované. Vychádzajúc z tohto prístupu, organizácia je chápaná ako kultúra, systém, v ktorého prostredí dochádza k spoločnému rešpektovaniu významov (hodnôt, názorov, vízií, noriem správania a podobne) a ktorý napomáha porozumieť fungovaniu organizácie z ľudskej perspektívy (Lukášová, 2010).

Objektivistický prístup – chápe kultúru ako niečo, s čím organizácia disponuje. Z tejto perspektívy je kultúra niečo, čo je dané. Je subsystémom organizácie, prípadne organizačnou premennou, ktorá má značný vplyv na fungovanie a výkonnosť organizácie, a preto môže byť systematicky konštruovaná a v prípade potreby menená (Lukášová, 2010).

Racionalistický prístup – vychádza z chápania kultúry ako nástroja alebo prostriedku na úspešné dosiahnutie stanovených cieľov organizácie (Kilmann et al., 1985; Peters & Watermann, 1982). Z tohto pohľadu kultúru organizácie charakterizuje niekoľko premenných, ktoré sú synonymami pojmu hodnota. Racionalizmus je často považovaný za extrémneho „nástupcu“ intergratívnej paradigmy, v rámci ktorej dominuje predpoklad, že subkultúry organizácie sú v rozpore s efektívnym plnením spoločného cieľa organizácie. V dôsledku toho, že kultúra organizácie má charakter jednej alebo niekoľkých premenných, môže byť oddelená od ostatných organizačných premenných a mať tak vplyv na efektivitu a výkonnosť organizácie. S prepojením na kultúru organizácie sa racionalizmus zameriava na tie hodnoty organizácie, ktoré sú vypočítateľné pomocou matematických operácií a následne je možné ich analyzovať a vyhodnocovať z perspektívy ich prínosu k vopred stanoveným cieľom organizácie (Schultz, 1995).

Funkcionalistický prístup – sa opiera o poznatky z klasickej antropológie a teórie organizačných systémov (Parsons, 1951). Funkcionalizmus prirovnáva organizácie k prírodným systémom, ktoré sa snažia zabezpečiť svoje vlastné prežitie prostredníctvom vykonávania potrebných funkcií. V tomto zmysle je potom kultúra organizácie vnímaná z perspektívy jej príspevku k prežitiu organizácie. Z funkcionalistickej perspektívy úlohou kultúry organizácie je pomôcť členom a členkám organizácie so základnými problémami, ktoré sa týkajú vývoja a osvojovania si hodnôt v procese adaptácie a integrácie v organizačnom prostredí. Vymedzenie funkcií kultúry organizácie umožňuje uskutočňovať analýzu vzniku a obsahu kultúry organizácie, ktoré sa spájajú s rôznymi funkciami, a následne vyhodnocovať skutočnosť, akým spôsobom kultúra organizácie prispieva k prežitiu organizácie (Schultz, 1995). Kultúra organizácie je tak chápaná ako výsledok skupinového učenia v procese riešenia problémov, ktorého cieľom je zabezpečiť prežitie organizácie (Schein, 2004). V centre pozornosti funkcionalizmu sú procesy, prostredníctvom ktorých sú jednotlivými členmi

a členkami organizácie rešpektované hodnoty a predpoklady týkajúce sa organizácie, čo prispieva k formovaniu skupinovej identity. Zároveň však pripúšťa, že v rámci organizácie sa môžu rozvíjať rôzne subkultúry organizácie v dôsledku špecifických situácií, ktoré môžu v organizácii nastať (Schultz, 1995).

Symbolický prístup – chápe organizácie ako ľudské systémy. S prepojením na organizačné prostredie sa symbolizmus prioritne zameriava na otázku: Aký význam má organizácia pre svojich členov a členky? Dôležitým zámerom interpretácie kultúry organizácie je odhaliť a pochopiť významy a symboly, ktoré prevládajú v prostredí organizácie (Lukášová, 2010) v pôvodnej podobe, v ktorej sú konštruované a interpretované členmi organizácie. Konanie a akcie v organizácii neprebiehajú na základe vzorca príčina – následok, ale sú považované za dôsledky sociálnych konštruktov týkajúcich sa rôznorodých skutočností. Subkultúry z perspektívy symbolizmu sú považované za konkurenčné interpretačné vzorce v tom zmysle, že jeden a ten istý člen organizácie bude v určitých situáciách patriť do spoločnej kultúry, avšak zároveň bude súčasťou inej subkultúry (Schultz, 1995).

V predchádzajúcej časti sme uviedli niekoľko kľúčových prístupov k charakterizovaniu kultúry organizácie. Ako však uvádza Šmídová (2011, s. 61), „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“. Aj napriek tomu neexistuje jeden jediný prístup či smer, ktorý je „ideálny“, a preto by mal byť striktne rešpektovaný. Práve naopak, Šmídová (2011, s. 61) v tejto súvislosti konštatuje, že „pole organizačných štúdií je dnes transdisciplinárne a multiparadigmatické, k organizácii a k výskumu jej rôznych aspektov pristupujú rôzne školy a smery z rôznych pozícií, čo je prínosné“. Samotná téma kultúry organizácie je čím ďalej, tým viac spájaná s diferenciáciou formálnych a neformálnych perspektív organizácie. Kultúra organizácie obsahuje dôležité psychologické a sociálno-psychologické prvky týkajúce sa efektívneho fungovania skupín a tímov, vzťahov a komunikácie v organizačnom prostredí, taktiež neformálnych mechanizmov komunikácie a presvedčení, ktoré môžu byť prekážkami ohrozujúcimi výkonnosť organizácie. Popri vopred plánovaných zámeroch existuje možnosť ich zmeny, vznik nepredpokladaných dôsledkov v rámci fungovania organizácie, latentných funkcií a vzorcov správania, ktoré vznikajú s cieľom odstraňovania rozdielov medzi ideálom a tým, čo je vzhľadom na realitu organizácie uskutočniteľné. Tieto všetky skutočnosti sú súčasťou kultúry organizácie (Havrdová, 2011a).

Predtým ako si predstavíme typy kultúr, ktoré určitým spôsobom ovplyvňujú priebeh supervízneho procesu, budeme venovať pozornosť úrovňam kultúr, ktoré sú prítomné v každej organizácii. Hawkins (1997 in: Hawkins & Shohet, 2016) vytvoril model piatich úrovní kultúry organizácie, pri ktorých sa inšpiroval prácami Geertza

(1973) a už spomínaného Scheina (1985). Model piatich úrovní kultúry organizácie je zložený z týchto častí:

- **artefakty**, medzi ktoré zaraďujeme budovy, symboly, rituály, formuláciu zámerov, stratégií a ďalšie;
- **správanie**, ktoré je utvárané vzorcami správania sa a vzťahov a taktiež kultúrnymi normami;
- **nastavenie mysle**, založené na spôsobe vnímania sveta a rozhodujúcich skúsenostiach;
- **emočný základ** vychádzajúci zo vzorcov cítenia, ktoré majú vplyv na tvorbu významov;
- **motivačné korene** zahŕňajúce prepojenie individuálnych a kolektívnych dôvodov, ktoré vedú k určitému výberu (Hawkins & Shohet, 2016).

Je zrejmé, že každá organizácia disponuje rozdielnymi obsahmi v rámci jednotlivých úrovní kultúry organizácie, ktoré majú následne rozdielny vplyv na priebeh supervízneho procesu. V súvislosti so supervíziou môžeme na základe práce Hawkinsa a Shoheta (2016) vymedziť niekoľko **zložiek dynamiky kultúry organizácie**:

- **hon na osobnú patológiu** – takto orientovaná kultúra vychádza zo psychodynamicky orientovaných teórií práce s individuálnymi klientmi, a preto sa nezaobrá pôsobnosťou skupinovej dynamiky a spôsobmi fungovania organizácie ako celku. V prípade, ak sa v organizácii vyskytne problém, príčina je prioritne hľadaná na úrovni jednotlivca. Napríklad, ak v organizácii isté oddelenie vykazuje znaky nefunkčnosti, vedenie organizácie, manažment začne hľadať problémovú osobu a následne sa ju potom snaží „vyliečiť“, ak liečba nezaberá, hľadajú sa spôsoby, ako je možné túto osobu „odstrániť“. Tento typ kultúry organizácie evokuje v zamestnancoch organizácie presvedčenie, že pokiaľ sa zúčastňujú supervízie, niečo s nimi nie je v poriadku a musia mať problém.
- **úsilie o byrokratickú výkonnosť** – tento typ kultúry organizácie je primárne zacielený na pracovnú úlohu, na ktorej úkor sa dostávajú do úzadia osobné väzby. Organizácia preferujúca takto orientovanú kultúru organizácie má pre každý proces prebiehajúci v organizácii vypracované presné postupy a stratégie. Supervízia funguje v prostredí tohto typu organizácií ako proces kontroly pracovných úloh, či boli splnené správne, alebo nesprávne. Supervízny proces má teda informačný charakter.
- **stráženie si vlastného chrbta** – je formou kultúry organizácie, s ktorou sa stretávame v organizáciách, v ktorých je citelná prítomnosť politickej alebo súťaživej klímy. Dôležitou súčasťou takto orientovanej kultúry organizácie je prísna ochrana informácií pred „súpermi“, ktorí by ich mohli použiť proti sa-

motnej organizácii. Zároveň sú využívané všetky možnosti, ktoré môžu viesť k oslabeniu „súpera“. Táto kultúra môže prevládať hlavne v organizáciách, ktoré „poslušné“ správanie zamestnancov odmeňujú kariérnym postupom. V takomto organizačnom prostredí je supervízia závislá od osoby, ktorá supervíziu v organizácii realizuje. Ak supervíziu vykonáva interný supervízor, supervidovaní zamestnanci sa snažia, aby svojich kolegov a kolegyne „vykreslili“ v horšom svetle. Ak však supervíziu vykonáva externý supervízor, supervidovaní zamestnanci si nie sú istí tým, či môžu dôverovať supervízorovi, a preto sa snažia zakrývať svoje nedostatky a „skresľovať“ vykonávanie svojej práce tak, aby v supervízorovi evokovali čo najlepší dojem.

- **krízová motivácia** – je typ kultúry organizácie charakteristický tým, že zamestnanci organizácie nikdy nemajú čas na ničím nerušené stretnutie, pretože neustále niektorý zo zamestnancov musí riešiť krízovú situáciu, ktorá práve v organizácii či pri práci s klientom nastala. Problémom je, že v organizácii, v rámci ktorej prevláda *krízová motivácia*, nikdy nie je čas na celkové a úplné reflektovanie práce a vytvorenie efektívneho plánu, pretože prednosť má vždy (krízová) situácia, ktorá nastane. Supervízia nie je vnímaná ako priorita, vo väčšine prípadov je prerušovaná krízovými situáciami, a ak sa aj realizuje, problémy, ktoré sú v priebehu supervízneho procesu prezentované, musia byť vyriešené rýchlo.
- **návyková organizácia** – je špecifická tým, že vedúca osoba v organizácii trpí určitým typom závislosti. Môže ísť o látkovú i nelátkovú závislosť. Samotná organizácia je centrom závislosti a u svojich zamestnancov vyvoláva silnú závislosť a workoholizmus. Zamestnanci vykazujú znaky závislosti alebo spoluzávislosti. Závislosť zasahuje aj organizáciu ako celok. To znamená, že organizácia ako celok je závislá, nie je schopná postaviť sa „tvárou v tvár“ pravde a uskutočniť kroky vedúce k riešeniu problémov organizácie. Organizácia obhajuje návykové, neúprimné správanie a konanie, prevládajú v nej iracionálne postupy a procesy (Hawkins & Shohet, 1993).

Uvedené zložky dynamiky kultúry organizácie označili Hawkins a Shohet (2016) ako **degeneračné**, pretože sú hlavnou príčinou realizácie supervízie, ktorá nespĺňa a nerešpektuje základné požiadavky kladené na supervízny proces. Všetky vymedzené zložky dynamiky kultúry organizácie majú pôvod v rozdielnych postojoch, motiváciách, emóciách, spôsoboch správania, ale aj stratégiách súvisiacich so supervíznym procesom. Akákoľvek z uvedených zložiek dynamiky kultúry organizácie je patologická, a preto je nevyhnutné čím skôr ju odhaliť a následne pracovať na jej zmene. Tak ako utváranie kultúry organizácie aj jej zmena predstavuje dlhodobý proces, v ktorého kontexte rozhodujúce postavenie majú vedúci pracovníci a manažéri (Bedrnová, Nový et al., 2007). Podľa Hawkinsa a Shoheta (2016) najideálnejším typom kultúry organizácie, v rámci ktorej dochádza súčasne aj k pozitívnemu rozvoju supervízie, je **kultúra uče-**

nia a rozvoja. Tento typ kultúry stojí na myšlienke, že hlavná zložka pracovnej činnosti v pomáhajúcich profesiách je založená na konštruovaní prostredia a vzťahov, v rámci ktorých sa klienti učia sebapoznaniu a poznávaniu prostredia, ktoré ich obklopuje, a to takými postupmi, ktorých výsledkom je skutočnosť, že pri odchode disponujú oveľa väčším množstvom volieb, ako disponovali na začiatku. V rámci tejto kultúry taktiež prevláda presvedčenie, že len vtedy, keď samotné pomáhajúce profesie budú samy u seba podporovať procesy neustáleho učenia a rozvoja, budú mať schopnosť pomáhať druhým s učením a rozvojom. To znamená, že len v prípade, ak organizácie podporujú procesy neustáleho učenia a rozvoja u svojich zamestnancov a zamestnankyň pôsobiach na rôznych úrovniach, vnímajú a naplňajú ich potreby, sú schopné oveľa lepšie naplniť potreby svojich klientov (Hawkins & Shohet, 2016). V prospech kultúry učenia a rozvoja argumentuje Wenger (1998), ktorý považuje učenie a rozvoj za sociálne aktivity závisiace od komunity, v ktorej jednotlivci vykonávajú svoju profesionálnu činnosť. Jednotliví členovia komunity praxe vyvinuli spoločný súbor kompetencií a zdrojov ako napríklad skúsenosti, nástroje, spôsoby riešenia opakujúcich sa problémov, v skratke vyvinuli spoločne rešpektovanú prax. Komunita praxe pomáha jednotlivým praktizujúcim odborníkom a odborníčkam prevziať kolektívnu zodpovednosť za zvládnutie vedomostí, ktoré pri svojej praktickej práci potrebujú. Gray et al. (2010, s. 31) uvádzajú, že „komunity praxe ponúkajú alternatívnu perspektívu a prístup k rozvoju učiacej sa organizácie; prístup ‚zdola nahor‘ namiesto prístupu ‚zhora nadol‘. Dáva tímovú a skupinovú aktivitu do centra rozvoja služieb a praxe a spolieha sa na to, že vedenie tímu alebo skupiny bude efektívne. [...] sila komunít praxe spočíva v tom, že líder tímu alebo skupiny môže byť stále schopný prijať ho s dobrým dojmom aj napriek absencii podpory zo strany organizácie“. Môžeme teda konštatovať, že kultúra učenia a rozvoja má pre organizácie pôsobiace v oblasti pomáhajúcich profesií mnoho pozitívnych prínosov.

V posledných rokoch bola pozornosť zameraná na rozvoj učiacich sa organizácií, pretože kultúra učenia je chápaná ako „boj“ proti kontrolnému prístupu a prílišnému zameraniu sa na riadenie výkonu organizácie (Munro, 2011). Kultúra učenia je chápaná ako kultúra, v ktorej sú procesy učenia a rozvoja oceňované, podporované a rozhodujúce pre úspešné fungovanie organizácie (Gray et al., 2010). V praxi sú viditeľné snahy o rozvoj učiacich sa organizácií (SCIE, 2004), v rámci ktorých je proces učenia prostredníctvom výkonu práce v organizáciách spoločným ustanovením, ktoré môže mať zásadný vplyv na odbornú spôsobilosť zamestnancov (GSCC, 2006). Tieto snahy sa realizujú aj napriek značnému pesimizmu, ktorý je citeľný hlavne v kontexte otázok potenciálneho úspechu učiacich sa organizácií v sociálnej práci (Gould & Baldwin, 2004). *Ako však môže vyzeráť kultúra učenia v organizáciách poskytujúcich služby v oblasti zdravia a sociálnej starostlivosti?* Gray et al. (2010) vymedzujú štyri základné podoby kultúry učenia a rozvoja, ktoré sú aplikovateľné aj v podmienkach organizácií pôsobiach v praxi sociálnej práce:

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

Tabuľka 1: Porovnanie kultúr učenia a rozvoja a typov učiacej sa organizácie

<i>Profesionálna kultúra učenia</i>	<i>Riadená kultúra učenia</i>
Štandardy praxe sú stanovené akreditovanou vzdelávacou inštitúciou a odborníci pôsobiaci v praxi majú dlhodobý vzťah so svojou vzdelávacou inštitúciou.	Normami sú štandardy praxe stanovené manažermi.
Odborníci riadia svoje vlastné vzdelávanie a rozvoj.	Za procesy učenia a rozvoja sú zodpovední línioví manažéri.
Kompetencie sú vymedzené skúsenými odborníkmi na základe ich vlastného úsudku.	Kompetencie sú ustanovené prostredníctvom hodnotenia podľa zverejnených štandardov.
Učenie a rozvoj sú podnecované osobnými kariérnymi a praktickými programami a sú hodnotené z perspektívy profesionálneho rastu a rozvoja.	Procesy učenia a rozvoja sú založené na ekonomických potrebách. Veľký dôraz sa kladie na efektívnosť vynaložených nákladov.
Je kladený silný dôraz na základné hodnoty profesie.	Procesy učenia a rozvoja sú hodnotené z perspektívy ekonomických výstupov a ich vplyvu na služby.
Supervízia je zameraná na osobný rozvoj.	Supervízia sa zameriava na prípad a riadenie služieb.
Sankciou je odobratie akreditácie a rozhodujú o nej kolegovia.	Sankcie sú na úrovni riadenia, napr. povýšenie, odmena alebo využitie postupov posudzovania spôsobilosti.
Vzájomný kolegiálny dialóg, kritická reflexia a profesionálne vzdelávanie sú kľúčovými nástrojmi osobného rozvoja.	Využívajú sa rozsiahle škály rozvojových a tréningových metód, ktoré zodpovedajú potrebám učenia s ohľadom na efektívne vynaloženie nákladov.
Od odborníkov sa očakáva, že podporu k profesionálnemu rozvoju budú považovať za svoju povinnosť.	Zamestnaní sú profesionálni „tréneri“ a poradcovia a vzťahy sú obchodné.
<i>Humanistická kultúra učenia</i>	<i>Demokratická kultúra učenia</i>
Reflexia svojho vlastného konania oslobodzuje jednotlivcov. Komunita na jednej strane spochybňuje správanie jednotlivcov a na strane druhej ich podporuje.	Organizačné a sociálne znalosti a tvorivosť možno rozvíjať len za podmienky, že sa bude značná pozornosť venovať mocenským vzťahom, ktoré vylučujú niektoré skupiny z rozhodovania a riešenia problémov.

Učenie a rozvoj sú považované za prirodzené ľudské činnosti. Vplyv skupiny a skúseností stimulovať tak, aby viedli k osobnej zmene.	Učenie a rozvoj sú síce prirodzené ľudské aktivity, ale mocenské vzťahy v spoločnosti sa ich snažia ovládať.
Kompetencie sú spôsobilosťami v živote a sú výsledkom sebaaktualizačnej tendencie jednotlivca.	Ak budú skupiny oslobodené, môžu podporiť schopnosť spoločnosti či organizácie vzdelávať sa a rozvíjať.
Učenie a rozvoj sú riadené spoločenskými a individuálnymi potrebami, ktoré sú neoddeliteľné.	Procesy učenia a rozvoja by mali smerovať k spoločnému dobru.

Zdroj: Gray et al. (2010)

Na základe charakteristík jednotlivých typov kultúr učenia a rozvoja môžeme konštatovať, že každá kultúra má svoju teóriu učenia, procedúry učenia, ciele a požadované výsledky. Napríklad *profesionálna kultúra učenia* vychádza z myšlienky sociálnej práce ako profesie a rešpektuje atribúty profesie. Naopak *riadená kultúra učenia* sa zameriava na vzdelávacie aktivity, ktoré smerujú k ekonomickej efektívnosti organizácie. *Humanistická kultúra učenia* je typická pre terapeutickú komunitu, pretože jej centrom pozornosti je človek ako ľudská bytosť so všetkými svojimi schopnosťami a predpokladmi (Gray et al., 2010). *Demokratická kultúra učenia*, označovaná aj ako celkové riadenie kvality, sa zameriava na riešenie negatívneho vplyvu mocenských štruktúr organizácie, ktoré obmedzujú účasť jednotlivých zamestnancov na riešení problémov organizácie (Martinez-Costa & Jiminez-Jiminez, 2009). Tsui (2005a) v tejto súvislosti uvádza, že v súčasnej sociálnej práci dominuje profesionálna a manažérska kultúra učenia, zatiaľ čo v minulosti mali väčšiu mieru vplyvu humanistická a demokratická kultúra učenia. Avšak v organizáciách, v ktorých viac dominujú kultúry učenia založené na princípoch riadenia, nastáva potreba prítomnosti prvkov humanistických a demokratických kultúr, ktoré vytvárajú nielen emočne podporné prostredie v pracovnom tíme, ale zároveň podporujú vytváranie tímov aktívnych riešiteľov problémov, ktorí svoje úsilie smerujú k zlepšovaniu kvality poskytovaných služieb, ale aj samotnej praxe. Pri aplikácii ktorejkoľvek z uvedených kultúr učenia je nevyhnutná aktivita každého jednotlivca (zamestnanca) v riadení svojho vlastného profesionálneho rozvoja (Howe & Gray, 2013).

V praxi je evidentná interakcia medzi kultúrou učenia a rozvoja a supervíziou. V tomto kontexte je však dôležité položiť si otázku: *Akú podobu by mala mať supervízia v kultúre učenia a rozvoja a na čo by sa mala zamerať?* Vychádzajúc z poznatkov Hawkinsa a Shoheta (2016), odpoveď na stanovenú otázku môžeme zhrnúť do niekoľkých bodov:

- v dôsledku toho, že učenie a rozvoj sú kontinuálnymi procesmi, je nevyhnutné, aby sa do supervízneho procesu zapájali aj zamestnanci, ktorí majú najviac skúseností či zaujímajú najvyššie pozície. Supervízia teda

nemá byť vnímaná len ako prostriedok učenia a rozvoja zamestnancov s nedostatočnými vedomosťami a skúsenosťami.

- učiaca a rozvojová kultúra vníma rôzne pracovné situácie vrátane problémov, ktoré sa môžu odohrávať na pracovisku, ako zdroj učenia a rozvoja pre všetkých zamestnancov. Z tohto dôvodu supervízia nesmie byť vnímaná ako prostriedok rýchleho riešenia problémov a zároveň sa nemôže „ocitnúť“ na úrovni abstraktného teoretizovania, ale naopak supervízia musí začať reflexiou konkrétnej skúsenosti, pokračovať snahou porozumieť tejto skúsenosti tak, aby sa stala hybnou silou k zamysleniu sa nad vlastným pohľadom a uvažovaním o svete. Supervízia však nekončí objavením alebo zmenou perspektívy, ale novú perspektívu by mala využiť na utváranie nových možností, prehodnocovanie týchto možností a voľbu a aplikáciu nových postupov. Nové perspektívy či postupy sú následne kontrolované ďalšou supervíziou, čím sa proces učenia stáva otvoreným cyklom.
- supervízor sa prostredníctvom rôznych metód a techník snaží z každej témy (problému, situácie) riešenej v supervíznom procese maximalizovať proces učenia supervidovaných tak, aby mohli pomôcť procesu učenia svojich klientov a klientok. V kultúre učenia a rozvoja je dôležité, aby sa procesy učenia a rozvoja odohrávali nielen na individuálnej úrovni, ale aj na úrovni tímov a organizácie ako celku.
- efektívny systém hodnotenia nie je zameraný len na výkon zamestnancov či organizácie ako celku, ale zároveň svoju pozornosť zameriava aj na tieto faktory:
 - aké vedomosti a zručnosti hodnotení jednotlivci získali;
 - akými spôsobmi získané vedomosti a zručnosti hodnotení jednotlivci rozvíjali;
 - ako môže proces učenia a rozvoja hodnotených jednotlivcov úspešne pokračovať a zlepšovať sa v ich ďalšom pracovnom živote.
- v tímovej i individuálnej supervízii realizovanej v rámci kultúry učenia a rozvoja je značná pozornosť venovaná aj spôsobom:
 - akými sú v organizácii a pracovnom tíme uvítaní a predstavení noví zamestnanci;
 - akými sa k zamestnancom dostáva pomoc v prípade odchodu z organizácie alebo zmeny pracovnej pozície či postavenia v organizácii.

Kultúra organizácie rovnako ako samotná organizácia má veľký vplyv na realizáciu a priebeh supervízie¹⁶. Niektoré výskumy poukazujú na dôležitú skutočnosť, že organizačná kultúra môže podporiť kvalitné supervízne postupy napríklad prostredníctvom explicitných politík či podpory rozvoja zamestnancov (Davys & Beddoe, 2010; Vito, 2015). Kvalita supervízie je taktiež determinovaná praktikami organizácie, ktorých cieľom je udržanie rovnováhy medzi uspokojovaním potrieb zamestnancov a zabezpečením zodpovednosti za výkon (Hoge et al., 2014; Osvat, Marc & Makai-Dimeny, 2014).

¹⁶ Pozri napr. Rusnáková a Chlebanová (2020).

2. SUPERVÍZIA ORGANIZÁCIE V KONTEXTOTOCH

Všeobecným cieľom organizácií pôsobiacich v sociálnej sfére je zlepšenie života a fungovania človeka v kontexte jeho rodinného a komunitného prostredia. Aj z tohto dôvodu musia organizácie pracovať na modelovaní svojho vlastného efektívneho fungovania (Larkin, 2005). Jedným z účinných nástrojov, ktorý má organizácia k dispozícii nielen v procese modelovania svojej funkčnej podoby, je supervízia. Supervízia okrem iného poskytuje jednotlivým organizáciám možnosť jasného vymedzenia svojich cieľov a efektívneho využívania zdrojov (Gabura, 2018). To znamená, že rovnako ako jednotlivec aj organizácia sa môže stať objektom supervízie. Rovnako ako jednotlivec aj organizácia potrebuje supervíziu (Carroll, 2004). Na základe reflexie vývoja organizácií pôsobiacich v sociálnej sfére môžeme konštatovať, že organizácie často zaznamenávajú zvýšenú fluktuáciu zamestnancov a zamestnankýň, a to v dôsledku skúsenosti zamestnancov s profesionálnym vyhorením a „sprostredkovanou“ traumou, čo má veľký vplyv hlavne na finančné a časové zdroje organizácie (Oser et al., 2013). Organizácie sú však kľúčovým faktorom v predispozícii vzniku symptómov vedúcich k „prepuknutiu“ týchto nepriaznivých skúseností u zamestnancov. Rizikové sú najmä organizácie, ktoré poskytujú nízku úroveň podpory a supervízie, nedostatočné školenie zamestnancov, majú nespravodlivé usporiadanie organizačnej štruktúry a politiky v organizácii (Newell & MacNeil, 2010). V tomto kontexte je dôležité poukázať na skutočnosť, že práve zamestnanci predstavujú pre organizácie základný komponent ich funkčnosti a produktivity (Oser et al., 2013), a preto je nevyhnutné zameriavať sa na zlepšovanie podmienok pracovného prostredia a náležitú podporu jednotlivých zamestnancov. To znamená, že tak ako organizácia ovplyvňuje jednotlivých zamestnancov, aj zamestnanci ovplyvňujú fungovanie organizácie. Na druhej strane sa však musia organizácie zamerať na udržanie rovnováhy medzi efektívnosťou, efektívnosťou a inováciami a súčasne sa angažovať v interdisciplinárnej, kultúrne kompetentnej a sebareflexívnej praxi (Hopkins & Austin, 2004). Nároky, ktorým čelia organizácie, si vyžadujú dobre fungujúci systém supervízie. Realizácia supervízie v organizácii súvisí so zlepšovaním kvality služieb, ktoré organizácia poskytuje svojim klientom a klientkam. Supervízia by nemala byť nástrojom kontroly procesov v organizácii, pretože v praxi býva označovaná aj ako „mäkký“ nástroj riadenia organizácie založený na princípoch partnerstva a vzájomného rešpektu (Krupa, 2010).

V kontexte supervízie v prostredí organizácie je potrebné rozlišovať medzi *supervíziou v organizácii* a *supervíziou organizácie*. *Supervízia v organizácii* podľa Gaburu (2017, s. 164) „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 pracovníci organizácie. Ani riadiaca supervízia nie je supervíziou organizácie. Najčastejšou formou tejto supervízie je, ak su-

pervíziu pracovníka vedie jeho priamy manažér“. Na základe vlastných skúseností so supervíziou v organizácii Gabura konštatuje, že „pri supervízii v organizácii sa často stretávame s tým, že organizačné zabezpečenie supervízie využíva homogénne supervízne skupiny z hľadiska profesionálnej štruktúry. [...] Pre organizáciu je efektívnejšie postupne pracovať s heterogénnymi skupinami, čo umožňuje viacdimenziálny pohľad na prezentovanú situáciu a druhotným ziskom býva lepšie vzájomné pochopenie práce a kompetencií rôznych profesionálnych skupín v organizácii, ktoré je predpokladom kvalitnejšej spolupráce a minimalizácie sporov“ (2015, s. 51). Na rozdiel od supervízie v organizácii sa *supervízia organizácie* zameriava na organizáciu ako celok, na odhalenie možností jej ďalšieho rozvoja, zavádzanie inovácií do procesov prebiehajúcich v organizácii, efektívne využívanie vedomostí a zručností pracovníkov a pracovníčok a na proces riadenia zmeny v organizácii. Supervíziu organizácie by mal realizovať externý supervízor (Gabura, 2017). V zmysle dosiahnutia požadovaného efektu supervízie organizácie by mali byť do supervízneho procesu zapojené všetky úrovne štruktúry organizácie (vedenie organizácie, odborní, ale aj podporní zamestnanci). Pri supervízii organizácie, do ktorej sú zapojené všetky úrovne štruktúry organizácie, supervízor zvyčajne pracuje s heterogénnymi supervíznymi skupinami, ktoré sú rozdelené z hľadiska profesie. Prvotnou úlohou, na ktorej pracuje supervízor spoločne s vedením a pracovníkmi organizácie, je analýza aktuálnej situácie a odhalenie silných a slabých stránok organizácie. Jednou z kľúčových tém supervízie je potreba a následná realizácia efektívnej zmeny v jednotlivých úrovniach fungovania organizácie. Prostredníctvom supervízneho procesu supervízor zisťuje filozofiu organizácie, postavenie klienta a pracovníka v organizácii, ustálené spôsoby riadenia a kontroly, monitoruje pracovné podmienky v organizácii, využívanie možností a kapacít pracovníkov a plán rozvoja pracovníkov. Pre zistenie potrebných poznatkov v tejto fáze práce má supervízor k dispozícii rôzne diagnostické pomôcky ako napríklad SWOT analýzu, delfskú metódu a pod. Neskôr jednotliví členovia a členky 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 (Gabura, 2015). Konečným cieľom supervízie organizácie je vytvorenie optimálnych podmienok v prostredí organizácie, ktoré majú pozitívny vplyv na spokojnosť a kvalitu života klienta (Gabura, 2017). Tsui (2005a) zdôrazňuje pri supervízii organizácie jej administratívne aspekty s akcentom na kvalitu služieb a efektívnosť intervencií a toto zameranie odráža zodpovednosť organizácie voči komunite a finančným poskytovateľom. Pre účely predmetného textu a potvrdenie rozdielov medzi supervíziou v organizácii a supervíziou organizácie sa možno odvolať aj na reflexiu danej problematiky u autorky Havrdovej (2008b in: Havrdová, Hajný et al., 2008), ktorá označuje túto špecifickú formu supervízie ako *supervíziu*

zameranú na organizáciu (či program), čo obsahovo korešponduje, resp. sa približuje k predstavenému konceptu supervízie organizácie, keď Havrdová (2008b, s. 54 in: Havrdová, Hajný et al., 2008) uvádza, že „účelom supervízie zameranej na organizáciu (či program)¹⁷ je určiť medze, štruktúru a fungovanie organizácie a vyladiť pravidlá riadenia tak, aby poskytla pracovníkom istotu ohľadne ich pracovných rolí v rámci zrozumiteľného a prehľadného 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 organizácie „učiacou sa“ organizáciou“. V predmetnej monografii budeme používať a považovať supervíziu zameranú na organizáciu ako ekvivalent supervízie organizácie.

Aj napriek poznatkom¹⁸ o pozitívnych efektoch a možnostiach, ktoré prináša supervízia organizácie do oblasti fungovania organizácie ako celku, nie je supervízia organizácie v podmienkach SR ako koncept supervízie bežnou praxou, resp. sa objavuje sporadicky ako súčasť spomínaného programu supervízie. Absentujú empirické poznatky týkajúce sa nielen samotnej supervízie organizácie ako jednej z neodmysliteľných foriem supervízie, ale aj poznatky zahŕňajúce komplexné modely a prístupy, ktoré sú využiteľné v procese supervízie organizácie. Aj na základe uvedeného navodzujeme diskurz o supervízii organizácie v rôznych kontextoch, ako sú napr. aj prístupy využiteľné v supervízii organizácie, a predstavujeme existujúce modely v supervízii. Následne nadviažeme vlastným výskumom, ktorý konštruje niekoľko modelov supervízie organizácie.

2.1. Prístupy a modely¹⁹ supervízie organizácie

Na základe analýzy prístupov a modelov aplikovateľných v supervízii môžeme konštatovať, že v tomto kontexte sa objavujú značné nejasnosti, ktoré pramienia hlavne z nejednoznačného vymedzenia samotných pojmov. V sociálnej práci pojem *prístup* „vyjadruje preferované nastavenie pracovníka, resp. organizácie a všeobecne určený rozsah a cieľ práce. [...] Prístupom je snaha o uschopenie klienta“ (Matoušek, 2011, s. 24). V anglosaskom význame sa pojem prístup vzťahuje najmä na teórie so-

¹⁷ Vymedzenie v zmysle „supervízia zameraná na program“ by sme mohli prirovnať aj k legislatívnemu ukotveniu supervízie v slovenskej legislatíve. V relevantných zákonoch (pozri podkapitola 1.1.) má organizácia povinnosť vypracovať program supervízie, čo by mohlo teoreticky (aj prakticky) kopírovať účel a špecifickú formu supervízie, ktorou je práve supervízia organizácie (ako celku).

¹⁸ Napr. Gabura (2015, 2017, 2018); Havrdová, Hajný et al. (2008); Havrdová (2011); Vaska, Almáši a Vrťová (2020).

¹⁹ Viac k prístupom a modelom supervízie v sociálnej práci pozri v terminologickom slovníku Vademecum sociálnej práce – oblasť poznania: „Supervízia“ in: Balogová & Žiaková, eds. (2017).

ciálnej práce, ktoré predstavujú základné východiská práce sociálneho pracovníka i organizácie (Mátel, 2013). Podľa Vasku (2014, s. 62-63) „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 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“. Supervízori tak môžu vo svojej supervíznej praxi využívať rôzne prístupy, ktoré ovplyvňujú celý supervízny proces. Jednotlivé prístupy sú akýmsi odrazom charakteru práce s klientom a klientkou v akomkoľvek psychoterapeutickom či poradenskom procese. Supervízor podobne ako sociálny pracovník pracuje s človekom a jeho problémami, a preto by mal disponovať aj vedomosťami a vedieť sa orientovať v niektorých, jeho práci zodpovedajúcich poradenských a psychoterapeutických smeroch (Schavel, 2013). Vymedzenie jednotlivých prístupov v supervízii je odpoveďou na úsilie zacielené na vytvorenie jednotnej koncepcie supervízie. Teoretici zaoberajúci sa supervíziou vychádzajú zo skutočnosti, že v supervíznom procese sa stretávame so širokou škálou problémov, tém a situácií, ktoré nie je možné riešiť prostredníctvom aplikácie jednej koncepcie. Zároveň odborníci a odborníčky z praxe konštatujú, že rôzne spôsoby práce môžu smerovať k rovnakému cieľu, a tým je spokojnosť klienta i rozvoj supervidovaného sociálneho pracovníka (Gabura, 2018). Vedľa prístupov sú v supervízii využívané aj rôzne modely. Vo všeobecnosti pojem *model* podľa Králik (2015, s. 364) predstavuje „osobu alebo vec slúžiacu ako vzor“. S prepojením na teóriu a prax sociálnej práce Payne (2014, s. 8) uvádza, že „modely sú rámce, ktoré stanovujú presnú postupnosť krokov, ktoré je potrebné vykonať, keď čelíme konkrétnej situácii“. Model má však menšiu schopnosť vysvetlenia problémových situácií klienta ako samotná teória sociálnej práce (Chenoweth & McAuliffe, 2008). Modely opisujú, čo sa deje v priebehu praxe, a zároveň pomáhajú sociálnym pracovníkom a sociálnym pracovníčkam štruktúrovať a usporiadať spôsob, akým prístupujú k zložitejším situáciám (Payne, 2014). V supervízii označujeme pojmom model „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 striktne 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“ (Vaska, 2014, s. 63). Modely v supervízii sa spájajú s výberom postupov, ktorých cieľom je podpora sebavedomia supervidovaných, prognóza ďalších postupov vedúcich k znižovaniu neistoty. Modely zároveň poskytujú širokú škálu intervencií a metód, ktoré utvárajú nielen

vnútornú štruktúru supervízie, ale súčasne vytvárajú aj priestor pre sebakontrolu a sebareflexiu. Ich charakteristickou črtou je dynamickosť, ktorá sa prejavuje tým, že sa neustále rozvíjajú a menia paralelne s vývojom prístupov a teórie (Gabura, 2018). Aj napriek uvedeným rozdielom v jednotlivých charakteristikách pojmov *prístup* a *model* v supervízii sa v literatúre stretávame so zamieňaním prístupov a modelov v teórii i praxi supervízie²⁰. V našom ponímaní nebudeme prístupy a modely v supervízii považovať za totožné a v nasledujúcich podkapitolách vymedzíme prístupy a modely, ktoré sú využiteľné v supervízii organizácie.

2.1.1 Prístupy²¹ využiteľné v supervízii organizácie

V súčasnosti môžeme v oblasti supervízie vyčleniť niekoľko prístupov, ktoré sú aplikovateľné pri riešení rôznych tém, problémov a dilem v supervíznej praxi. V našich podmienkach je však problematika prístupov v supervízii v sociálnej práci zatiaľ len akosi „veľkou neznámou“, o čom vypovedá aj minimum teoretických štúdií²² a žiadne výskumné štúdie prinášajúce empirické poznatky týkajúce sa tejto problematiky. Dôvodom nevyužitého potenciálu jednotlivých prístupov je hlavne nedostatok vedecky podložených dôkazov, ktoré by v praxi overili prínosy a perspektívy jednotlivých prístupov. V zahraničí sú prístupy vo väčšine prípadov skúmané hlavne v podmienkach psychológie a psychoterapie²³, pretože sú súčasťou psychoterapeutickej praxe. V oblasti sociálnej práce bola realizovaná len jedna relevantná výskumná štúdia²⁴, ktorá sa však problematikou prístupov zaoberala len vo všeobecnosti. Aj v dôsledku zosumarizovania týchto skutočností považujeme za veľmi prínosné a potrebné poukázať na perspektívy, ktoré môžu jednotlivé prístupy priniesť do speci-

²⁰ Napr. Pearson (2006); Bernard a Goodyear (2009); Pagdin (2013); Callifronas, Montaiuti a Nina (2017); Dugmore, Partridge, Sethib a Krupa-Flasinskab (2018).

²¹ Problematikou využiteľnosti psychoterapeutických a poradenských prístupov v supervízii sa detailnejšie zaoberajú Vrťová a Vaska (2020).

²² 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). Konkrétnemu 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).

²³ 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.

²⁴ 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 a respondentky 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.

fickej formy supervízie – **supervízie organizácie**. V nasledujúcom texte priblížime východiskové tézy vybraných prístupov aplikovateľných v supervízii organizácie.

Prístupy vychádzajúce z rôznych psychoterapeutických a poradenských smerov a škôl môžeme rozdeliť na **direktívne** a **nedirektívne prístupy** (Kratochvíl, 2017). Vzhľadom na skutočnosť, že spoločenský vývoj, hlavne nástup novej historickej epochy **postmodernizmu** do značnej miery ovplyvnil aj rozvoj ďalších smerov a škôl, ktoré reflektujú podmienky postmodernej doby, môžeme základné rozdelenie psychoterapeutických a poradenských smerov a škôl rozšíriť o *postmoderné prístupy*²⁵

Zameranie **direktívnych prístupov** môžeme charakterizovať na základe vysvetlenia významu anglického slova *direct*, ktoré podľa Webstera (1979, s. 516) znamená „riadiť záležitosti, ovplyvňovať, regulovať, kontrolovať, vydávať autoritatívne pokyny (aby vec bola urobená), poriadok, príkaz. V adjektívnej podobe sa *directive* označuje ako tendencia alebo mať v úmysle usmerňovať“. Direktívne prístupy v supervízii spočívajú v striktnom prístupe supervízora k supervidovanému. Supervízor priamo pôsobí na supervidovaného, usmerňuje jeho správanie, postoje i myslenie. Počas supervízneho procesu mu poskytuje rady, dáva pokyny a supervidovaný musí splniť úlohy určené supervízorom. Do direktívnych prístupov môžeme zaradiť napríklad kognitívno-behaviorálny alebo psychodynamický prístup (upravené podľa Kratochvíl, 2017).

V opozícii voči direktívnym prístupom sa nachádzajú **nedirektívne prístupy**. Ako uvádza Temaner Brodley (1997, s. 19), „nedirektívny prístup označuje postoj, v ktorom človek nemá v úmysle riadiť záležitosti druhých, nemá v úmysle usmerňovať [...] viesť, regulovať, riadiť alebo kontrolovať ostatných. [...] Nedirektívny prístup môže byť definovaný taktiež v pozitívnych termínoch. Pozitívne významy tohto konceptu si vyžadujú odkaz na hodnoty, ktoré vyjadrujú postoj“. Pri využívaní nedirektívnych prístupov v supervízii supervízor zastáva skôr pozíciu katalytického činiteľa. Súhlasným, neutrálnym postojom vytvára potrebný priestor na vyjadrenie subjektívneho prežívania supervidovaného vychádzajúceho z praktického výkonu profesie. V rámci nedirektívneho prístupu je taktiež dôležité vytvorenie atmosféry dôvery s cieľom sebaexplorácie supervidovaného, vyjadrenia jeho interpersonálnych stereotypov. Supervízor sa vyhýba akémukoľvek posudzovaniu, poskytovaniu rád či prejavu vlastných názorov a postojov k danej situácii. Medzi nedirektívne prístupy využiteľné v supervízii zaraďujeme napríklad humanistický prístup, analytický prístup, prístup zameraný na človeka, gestalt prístup a systemický prístup (upravené podľa Kratochvíl, 2017).

²⁵ Postmodernými prístupmi sa zaoberá Hambálek (2011).

Samostatnú skupinu prístupov tvoria **postmoderné prístupy**. Ich vznik podnietila zmena charakteru spoločnosti – transformácia modernej spoločnosti na postmodernú. Táto významná spoločenská zmena mala vplyv na všetky oblasti spoločenského života, čo znamená, že ovplyvnila aj uvažovanie a spôsob práce v spoločenských disciplínach, akými sú napríklad filozofia, umenie, kultúrna antropológia (Hambálek, 2011), ale aj psychoterapia a sociálna práca. Vplyvom postmodernizmu sociálna práca nadobúda v spoločnosti novú rolu, ktorá prioritne súvisí s individualizáciou a tlakom na samostatné zvládanie života jednotlivca (Navrátil, 2005). Ako uvádza Hambálek (2011, s. 158), „z hľadiska postmoderny nemôžeme tvrdiť, že sociálne kategórie ako trieda, sociálna rola, prípadne identita sú akousi nemennou esenciou, ktorá určuje, kto sme. Dôraz, ktorý sa kladie na jazyk a explicitné či implicitné komunikačné procesy, prináša poznanie, že je možné vytvárať alternatívne pohľady a interpretácie, že v dialogickom priestore je možné vnímať seba a definovať seba iným spôsobom, prípadne že je možné kriticky upozorňovať na tie praktiky a postupy, ktoré sebapoňatie klientov sociálnej práce v konkrétnom diskurze spoločnosti vytvárajú“. Sociálna práca sa stáva nástrojom politiky pre život, ktorý pomáha jednotlivcom pri sebareflexii vlastných životov a reflexii podmienok ich života; spoznávaní významu, ktorý pre človeka môže mať určitá životná situácia; v pochopení vzájomnej pôsobnosti životnej situácie a jej interpretácie a poskytnutí podpory pri rozhodovaní a budovaní reflexívnych životných dráh s akcentom na jednotlivcami preferované hodnoty (Skyba, 2016). Práve v dôsledku tejto „novej“ orientácie sociálnej práce sa začínajú v praxi sociálnej práce a supervíznej praxi objavovať nové spôsoby práce s klientmi a supervidovanými. V tomto kontexte môžeme hovoriť o naratívnom prístupe, prístupe zameranom na úlohy, antiopresívnych a antidiskriminačných prístupoch, eklektickom a integratívnom prístupe (Hambálek, 2011; Vaska, 2014; Kratochvíl, 2017).

Aj napriek širokej škále prístupov, ktoré má supervízor k dispozícii, je využiteľnosť jednotlivých psychoterapeutických a poradenských smerov a škôl limitovaná **formou supervízie**. V tomto zmysle konštatuje Vaska (2014, s. 41), že „za formu supervízie môžeme považovať spôsob, v akom prostredí, s akým počtom účastníkov a ako sa supervízia uskutočňuje. Formy supervízie možno rozdeliť do niekoľkých oblastí“. Na základe týchto kritérií môžeme rozlišovať rôzne formy, ktorých podoba vychádza z týchto charakteristických črt: počet supervidovaných, supervízne roly, miesto výkonu supervízie, s ktorým sa spája hľadisko prítomnosti, vzťah, naliehavosť, dĺžka supervízie a stanovené ciele, hľadisko podmienky absolvovania či formálnosti (Vaska, 2014). V spleti týchto foriem sa supervízia organizácie nachádza vo formách supervízie, ktoré sú definované počtom supervidovaných, pretože pri tejto forme supervízie sa zameriavame na organizáciu ako celok, kde pracujeme s väčším počtom supervidovaných, ktorý je podmienený veľkosťou organizačnej štruktúry organizácie. V zmysle fundamentálnych cieľov supervízie organizácie, ktorými sú

posilňovanie kultúry prostredia organizácie; sociálna podpora a podpora funkčnosti sociálnych vzťahov v organizácii; odhalenie štruktúry riadiacich procesov a fungovania pracovných skupín a tímov v organizácii; ochrana dodržiavania základných ľudských práv a dôstojnosti klientov využívajúcich služby organizácie, je evidentné, že v tejto špecifickej forme supervízie nie je možné aplikovať všetky prístupy, ktoré sme vymedzili v kontexte direktívnych, nedirektívnych a postmoderných prístupov.

Prístup, ktorý najviac zodpovedá zameraniu a cieľu supervízie organizácie, je **systemický prístup**. Systemický prístup disponuje vhodnými spôsobmi práce aplikovateľnými v supervízii organizácie a vychádza zo základných myšlienok systemickej terapie. Z perspektívy zamerania našej monografie je taktiež dôležité poznamenať, že systemický prístup tvorí jednu z teórií, ktoré sú využívané v praxi sociálnej práce. V kontexte sociálnej práce a aj supervízie organizácie sa však vo väčšine prípadov využívajú len prvky systemického prístupu, pretože ak chce sociálny pracovník či supervízor využívať systemický prístup ako komplex vedomostí i praktických postupov, je potrebné, aby mal výcvik v systemickom prístupe. Pre pochopenie východiskových myšlienok, ale i spôsobov práce, ktoré nám ponúka systemický prístup (koncept), je potrebné zaoberať sa **konštrukcionizmom** ako východiskovým myšlienkovým smerom tohto prístupu, pretože ako uvádzajú Schlippe a Schweitzer (2006, s. 63), „konštruktivistická filozofia je v súčasnej dobe základom teórie poznania v systemickom myslení“. Hlavným predstaviteľom tohto spôsobu myslenia je Gergen, ktorý konštruktivistické myslenie zaraďuje do postmoderných teórií, pretože ich hlavným cieľom je zmena vnímania človeka v spoločnosti. Vytvára novú predstavu spoločenského vnímania človeka. Človek nemá byť prirovnávaný k modelu mechanického stroja, ktorý je podobný vypočítateľnému programu, ale má byť považovaný za sociálnu konštrukciu, pričom jeho konanie je prepojené s procesmi prebiehajúcimi v spoločnosti. Je bytosťou sociálne konštruovanou, takou, akú si ju predstavuje on sám i druhí (Gergen, 1990). Konštruktivistické myslenie sa nedotýka len človeka ako konštraktu, ale aj vnímania sveta. „Svet každodenného života nie je len svetom, ktorý obyčajní členovia spoločnosti pokladajú za danú realitu pri svojom subjektívnom a cieľavedomom každodennom jednaní. Je to tiež svet, ktorý má svoj pôvod v ich myšlienkach a činnostiach a ktorý je práve týmito myšlienkami a činnosťami ako reálny udržiavaný“ (Berger & Luckmann, 1999, s. 25). Tento pohľad na realitu nášho každodenného života vychádza z Kantovho učenia o rozume, ktorý podľa neho nezískava svoje zákony, ktoré riadia jeho život z prírody, ale naopak sám tieto zákony ustanovuje prírode (Schlippe & Schweitzer, 2006). V dôsledku toho, že „konštruktérmi“ nášho sveta sme my ako ľudské bytosti, je potrebné zaoberať sa podľa Schlippeho a Schweitzera (2006) touto otázkou: *Aké postupy uplatňujeme pri aktívnom utváraní nášho vlastného sveta skúseností?* Skutočnosť, ktorú zažívame v našom každodennom živote, je „spoločensky konštruovaná“ prostredníctvom komunikačných procesov, ktoré prebiehajú v rámci historickej epochy, v ktorej sa momen-

tálne ako ľudstvo nachádzame. To znamená, že najdôležitejším nástrojom procesov konštrukcie je **jazyk** nachádzajúci sa v úlohe tvorca ľudskej skutočnosti i samotného produktu (Luckmann, 1990). Konštruktivismus považuje pravdu za niečo, čo je subjektívnou konštrukciou pozorovateľa (Schlippe & Schweitzer, 2006). Konštruktivistické myšlienky sú prítomné aj v oblasti sociálnej práce. V súvislosti so sociálnou prácou a konštruktivistickým myslením Payne (2014) vníma sociálnu prácu ako produkt, ktorý bol konštruovaný ľuďmi, praxou i organizáciami, ktoré sú jej neodmysliteľnou súčasťou. Koncepty tejto formy myslenia sú tiež pre sociálnu prácu vhodné z toho dôvodu, že sociálna práca musí svoju prax prispôbovať sociálnym, kultúrnym a ekonomickým realitám. To znamená, že aj aktuálne sociálne „usmernenia“ nie sú raz a navždy dané. Sociálna práca má premenlivý charakter a mení sa na základe procesov a zmien, ktoré v spoločnosti prebiehajú, ale aj na základe toho, ako prebieha jej realizácia v spoločnosti, ako pracujú sociálni pracovníci, s akými potrebami prichádzajú klienti. Pre sociálnu prácu je táto skutočnosť veľmi pozitívna, pretože to znamená, že je možné dosiahnuť zmenu v problematických oblastiach sociálnej práce, ktorými sú aj organizácie pôsobiace v tejto oblasti. Dôležitými aktérmi zmeny sú všetky subjekty, ktoré pôsobia a pohybujú sa na „poli“ sociálnej práce (Payne, 2014). To je pozitívnym signálom pre supervíziu organizácie. Supervízor má možnosť poskytnúť v procese supervízie organizácie jednotlivým zložkám organizácie priestor na dekonštrukciu problémovej reality, ktorá spôsobuje mnohé problémy vo fungovaní organizácie ako celku. Organizáciu vníma ako konštrukt vyprodukovaný človekom a toto poznanie sa odzrkadľuje aj v jeho prístupe k organizácii. V dôsledku toho, že v supervízii je hlavným pracovným nástrojom jazyk, supervízor si konštruuje skutočný obraz organizácie ako celku prostredníctvom rozhovorov s jednotlivými zložkami organizácie, ktorými sú vedenie organizácie, manažment a zamestnanci organizácie, prípadne osoby, ktoré akýmkoľvek spôsobom participujú na fungovaní organizácie. Supervízor si je vedomý toho, že každá zložka organizácie konštruuje vlastnú realitu o organizácii, v ktorej pracuje. Spoznaním realít jednotlivých zamestnancov si utvára celostný obraz o organizácii a problémoch, ktoré v organizácii pretrvávajú a sú prekážkami jej efektívneho fungovania. V tomto zmysle je teda najvhodnejšie vnímanie organizácie ako živého organizmu, ktoré je príznačné pre **systemický prístup**.

Pre porozumenie systemickému prístupu v kontexte supervízie organizácie považujeme za nevyhnutné priblíženie myšlienok systemickej paradigmy. Termín **systemický** v kontexte tohto prístupu predstavuje všeobecný myšlienkový prístup postavený na konštruktivistickom chápaní teórie systémov. Ústredným pojmom, z ktorého vychádza celá filozofia systemického prístupu, je pojem **system**, ktorý je konštruktom ľudského poznania. Systém predstavujú jednotky, ktoré pozorujúci jednotliviec v procese pozorovania utvára prostredníctvom operácií rozlišovania, sú to jednotky ohraničené a zložené. Pojmom systém označujeme celok (útvár)

skladajúci sa z jednotlivých častí a ich vzťahov, pričom si uvedomujeme, že celok je viac ako len súčet jednotlivých častí. Systém je charakteristický tým, že ho chápeme ako útvar, ktorý je vymedzený od svojho prostredia, disponuje hranicami, ktoré ho spájajú i oddeľujú od širšieho prostredia. Systemický prístup sa teda opiera o dva základné koncepty – explicitne o systémovú teóriu ako vednú disciplínu zameranú na skúmanie fenoménu komplexnosti a implicitne o procesy, ktoré konštruujú systémy ako „organizovanú komplexnosť“ (Ludewig, 2011). Systémová teória má svoj pôvod v biologických a fyzikálnych vedách a k jej rozvoju veľmi významnou mierou prispel rakúsky biológ Karl Ludwig von Bertalanffy, ktorý v 40. rokoch 20. storočia prezentoval „všeobecnú teóriu systémov“ a sám ju označil ako teóriu zaoberajúcu sa organizovanou komplexnosťou (Mózešová, 2015). Systémová teória sa pri skúmaní systémov zaoberá dôležitými procesmi, akými sú **spätnoväzbové mechanizmy**. Pre fungovanie systémov je príznačná cirkulárna kauzalita. Aj keď systemické myslenie sa opiera o systémovú teóriu, existuje medzi nimi značný rozdiel. Kým systémové myslenie považuje systém za reálne existujúcu jednotku, ktorá má svoje subsystémy, hranice a pravidlá a udržuje si svoju rovnováhu, ktorá je ovplyvniteľná vonkajšími intervenciami, systemické myslenie považuje systém za jednotku od vonkajšieho prostredia uzavretú, s prebiehajúcimi vnútornými zmenami, ktoré majú nepredvídateľný a neplánovaný charakter a nie je možné ich ovládať zásahmi z vonkajšieho prostredia (Kratochvíl, 2017). V kontexte sociálnej práce systemický prístup umožňuje pracovať sociálnemu pracovníkovi s klientom v zmysle širších súvislostí. To znamená, že klient nie je „separovaný“ od prostredia, v ktorom žije, ale sociálny pracovník vníma klienta ako časť určitého systému, najčastejšie rodiny. V dôsledku toho, že klient je vnímaný ako súčasť systému, sociálny pracovník pracuje s klientovou situáciou komplexne. Nevníma len individuálne okolnosti klientovej situácie, ale sústreď sa aj na vzťahy v rámci systému, na ich vplyv na aktuálnu situáciu klienta a vyhodnocuje ich. Na druhej strane systemické myslenie umožňuje sociálnemu pracovníkovi/pracovníčke zároveň pomôcť klientovi či klientke riešiť jeho problémovú situáciu komplexne. Z tejto perspektívy má sociálny pracovník k dispozícii rôzne zdroje a môže do riešenia problémovej situácie zapájať aj iné systémy ako napríklad klientsky systém. Tento spôsob uvažovania môžeme aplikovať aj do supervízie organizácie, kde supervízor pracuje s organizáciou ako systémom, pričom pracuje s jednotlivými zložkami organizácie.

Pohľad na organizáciu ako systém pochádza z obdobia 50. rokov 20. storočia a bol inšpirovaný zmienenou „všeobecnou teóriou systémov“ Bertalanffyho. Organizácia ako „živý organizmus“ je zložená z častí, ktoré sú v záujme fungovania organizácie vzájomne prepojené, a v prípade, ak dôjde k porušeniu niektorého z orgánov (napr. oddelenia alebo tímu), naruší to fungovanie organizácie ako celku.

Najvplyvnejším myšlienkovým prúdom, ktorý rešpektoval základné tézy metafory organizácie ako „živého organizmu“ a neskôr prijal iné prístupy k organizácii, bolo **hnutie organizačného rozvoja**. Hnutie organizačného rozvoja považuje človeka za bytosť, ktorej cieľom je sebauskutočnenie, v zmysle ktorého sa u neho prirodzene prejavuje záujem o zodpovednosť a snaha o spoluprácu. Organizácia ako systém smeruje k rovnováhe, k aktivizácii vlastných zdrojov a k dosiahnutiu stavu opätovnej rovnováhy (riešenie problémov, s ktorými sa organizácia v priebehu svojho „života“ stretáva). Zmeny v organizácii sú chápané ako spoločný proces sociálneho rozvoja, na ktorom majú participovať všetci členovia organizácie, ktorých sa konkrétny problém dotýka (Havrdová, 2011a). Supervízor je v tomto kontexte aktérom, ktorý sa aktívne podieľa na riešení problémov organizácie, pracuje s jednotlivcami pôsobiacimi v danej organizácii a prostredníctvom aplikácie kľúčových myšlienok systemického prístupu môže výrazným spôsobom prispieť k riešeniu problémov organizácie, pretože môže priniesť nové perspektívy vnímania problémov v organizácii, nové skúsenosti a vedomosti. V súvislosti s vhodnosťou aplikácie systémového myslenia v supervízii Veltrubská (2008, s. 147) konštatuje, 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“. Systemický prístup zároveň prináša do procesu supervízie širokú škálu **technik**, ktoré boli pôvodne vytvorené v systemickej terapii a zodpovedajú jej špecifickým cieľom. Ide hlavne o techniky, ktoré konštruujú konverzačný proces:

- **zistovacie otázky** (vrátane otázok, ktorých obsahom je história, forma a stav daného systému);
- **cirkulárne otázky** (vrátane otázok vzťahujúcich sa na komunikačné procesy prebiehajúce v systéme i mimo neho);
- **konštruktívne otázky** (vrátane otázok vzťahujúcich sa na budúcnosť a riešenia);
- **komparačné otázky** (vrátane otázok zahŕňajúcich vlastné i cudzie komparačné hodnotenia);
- **reflektovanie** (vrátane metód reflektujúceho tímu²⁶ v rôznych podobách);
- **komentáre** (vrátane záverečných komentárov);
- **odporúčania** (vrátane zadaných úloh a ďalších opatrení, ktoré smerujú k splneniu vytýčených cieľov);

²⁶ Viac o technike reflektujúceho tímu pozri napr. Schlippe a Schweitzer (2006).

- **externalizácia**²⁷
(vrátane všetkých otázok, ktorých cieľom je videnie problémov v ich komplexnosti);
- **dekonštrukcia**²⁸ a **metafory**.

Supervízor, ktorý využíva systemický prístup alebo prvky tohto prístupu v supervízii, však môže aplikovať v rámci supervízneho procesu aj techniky, ktoré boli rozvinuté v prostredí iných škôl a smerov, ak zodpovedajú riešenému problému alebo cieľu supervízie, prípadne sa im môžu prispôbiť (upravené podľa Ludewig, 2011).

2.1.2. Modely využiteľné v supervízii organizácie

Aby mohla byť supervízia viac štruktúrovaným a usporiadaným procesom, majú supervízori a supervízorky k dispozícii niekoľko modelov, ktoré môžu aplikovať v praxi. Problematika modelov v supervízii má svojich stúpencov i kritikov. V tejto súvislosti Wosket a Page (2001) uvádzajú niekoľko pozitívnych prínosov využívania modelov v supervízii, medzi ktoré zaraďujú:

- sú zdrojom dôležitých vedomostí o procese supervízie, tvoria základ ďalšieho vzdelávania supervízora;
- poskytujú supervízorovi praxou overené postupy a efektívne intervencie, čím podporujú jeho sebavedomie;
- vymedzujú spoľahlivú štruktúru supervízneho procesu, ktorá však nie je striktne ohraničená;
- pomáhajú supervízorovi udržať jasné smerovanie supervízneho procesu a rýchle spoznanie systému;
- poskytujú komplex zodpovedajúcich metód a techník;
- pomáhajú vyrovnávať sa s pocitmi neistoty a nedôvery;
- obmedzujú náhodný eklektizmus.

Aj napriek uvedeným pozitívnym prínosom sa Wosket a Page (2001) obávajú, že dynamický rozvoj modelov, ale aj prístupov môže viesť k tomu, že supervízori a supervízorky budú v supervíznom procese uplatňovať postupy a techniky, v rámci kto-

²⁷ Technika externalizácie problému sa zameriava na oddelenie problému a osobnej identity subjektu supervízneho procesu, pritom sa snaží narušiť tie vzorce charakteristík, ktoré udržiavajú a posilňujú problém (upravené podľa Schlippe & Schweitzer, 2006).

²⁸ Dekonštrukcia je v rámci systemickej terapie chápaná ako „kritický „postoj“ voči existujúcim popisom“ (Schlippe & Schweitzer, 2006, s. 61).

rých sa bude strácať jednoduchosť, ľudskosť a spontánnosť, pretože sú vnímané ako prekážky pri realizácii vopred presne určených intervencií. Ďalším problematickým elementom je fixácia supervízora na jeden konkrétny model, ktorý obmedzuje jeho konanie v supervíznom procese a núti ho zaujať striktný, až neprirodený postoj či pozíciu, čo môže spôsobovať prekážky pri napĺňaní individuálnych a/alebo skupinových potrieb a rešpektovaní odlišností supervidovaných. Vaska (2014, s. 81) v kontexte fixácie supervízora na jeden konkrétny model konštatuje, že „môže nastať problém s hranicami, pretože modelom si stanovujeme určité medze, ktoré ťažko prekračujeme, i keď si to vzniknutá situácia môže vyžadovať. Prílišné upnutie sa na niektorý z modelov môže spôsobiť tenziu vo vzťahu supervízor – supervidovaný a vyvolávať neistoty a komplikácie v supervízii. Preto je nebezpečné, resp. má svoje obmedzenia a riziká používať vo svojej práci jeden prístup či model, pretože supervidovaní a ich témy, problémy, dilemy si môžu vyžadovať uplatnenie rôznych modelov a je na supervízorovi, aby dokázal uplatniť práve ten, ktorý si supervidovaný a situácia vyžadujú“. Využívanie rôznych modelov v supervízii od supervízora vyžaduje efektivitu a flexibilitu, čo znamená, že je schopný vzdať sa svojho modelu v prípade, že si situácia alebo problém vyžadujú neobvyklú reakciu (Wosket & Page, 2001).

Pri využívaní akéhokoľvek modelu, prístupu či spôsobu práce si supervízor musí byť vedomý skutočnosti, že „supervízia je komplexnou, technickou, citlivou a celkom novou oblasťou facilitácie profesionálnej kompetencie. [...] Musí to byť [...] viac než len obyčajný rad modelov a metód a viac než len dočasný podporný vzťah, v ktorom sa dá vzdelávať. Supervízia je kombináciou strategického myslenia a citovo zlepšujúceho/mentorujúceho vzťahu, teda vzťah, ktorý vyváži umenie a vedu, vzťah, ktorý bude slúžiť supervidovaným i klientom“ (Hewsonová, 2004, s. 98). Rešpektovaním podstaty a zmyslu supervízie sa supervízor môže vyhnúť potenciálnym nebezpečenstvám a ohrozeniam, ktoré sprevádzajú využívanie modelov v supervíznej praxi, ale naopak môže stavať na pozitívnych prínosoch, ktoré mu ponúkajú jednotlivé modely.

V supervízii v sociálnej práci môžeme identifikovať niekoľko modelov. Vaska (2014) vymedzuje tieto modely supervízie:

- cyklický model;
- procesný (sedmooký) model;
- model 4x4x4;
- kooperatívny model;
- vývojový model;
- bálintovské skupiny.

Ďalej predstavíme základnú charakteristiku jednotlivých modelov, pričom sa detailnejšie budeme zaoberať modelom, ktorý najviac zodpovedá špecifickej forme supervízie, t. j. **supervízii organizácie**, a tým je **model 4x4x4**. V tejto súvislosti je dôležité konštatovať, že doposiaľ nebol vo svete kreovaný model pre supervíziu organizácie, ktorý by zohľadňoval všetky organizačné súvislosti. V dôsledku tejto skutočnosti nebol realizovaný žiadny relevantný výskum, ktorý by bol zameraný na využitie existujúcich modelov v supervízii organizácie. Aj z tohto dôvodu sme sa rozhodli preskúmať a následne na základe výsledkov výskumu kreovať modely supervízie organizácie (viac v kapitole 3 *Modely supervízie organizácie vo výskumných reflexiách*).

Cyklický model²⁹

– bol vypracovaný Pageom a Wosketovou. Tento model je určený nielen pre supervízorov, ale aj pre terapeutov, sociálnych pracovníkov a ďalšie profesie. V oblasti supervízie v sociálnej práci je využiteľný v supervízii skúsených i začínajúcich sociálnych pracovníkov a pracovníčok. Cyklický model v sebe zahŕňa proces, funkciu, ciele a metodiku. Model nie je striktný a nevyžaduje od supervízora, aby postupoval presne podľa štruktúry tohto cyklu, teda od prvej fázy až po poslednú, ale naopak, model by mal byť využívaný priebežne a pragmaticky, pričom sa supervízor v prvom rade v supervíznom procese sústreďí na skutočnosť, že záujem a potreby klienta a klientky sú vždy na prvom mieste a ak je to v záujme klienta, supervízor môže začať svoju prácu napríklad aj v strede tohto cyklu. Jeden cyklus v cyklickom modeli sa skladá z piatich fáz: kontrakt, zameranie, priestor, most a revízia (Page & Wosket, 1994; Page & Wosket, 2001).

Procesný (sedmooký) model³⁰

– rozpracovali Hawkins a Shohet (2016). Tento model je určený priamo pre supervíziu v pomáhajúcich profesiách. Procesný (sedmooký) model diferencuje **supervízny proces** na dva vzájomne prepojené systémy (matice):

- **terapeutický systém (matica)**, prepájajúci klienta a sociálneho pracovníka na základe uzatvorenej zmluvy, pravidelných stretnutí a spoločnej úlohy;
- **supervízny systém (matica)**, ktorého súčasťou sú pomáhajúci profesionál a supervízor na základe uzatvorenej zmluvy, pravidelných stretnutí a spoločnej úlohy.

V rámci tohto modelu sú **supervízne štýly vedenia** rozdelené do dvoch hlavných kategórií:

²⁹ Viac o cyklickom modeli napríklad v Page a Wosket (1994); Page a Wosket (2001); Vaska (2014); Mydlíková (2017).

³⁰ Viac o procesnom (sedmookom) modeli v Hawkins a Shohet (2016).

- supervízia zameraná na terapeutický systém (maticu), v ktorej kontexte sa supervízor a pomáhajúci profesionál zaoberajú skúmaním a reflektovaním terapeutických materiálov (napríklad písomných materiálov či audio a video nahrávok, ktoré zaznamenávajú terapeutické sedenia a pod.);
- supervízia zameraná na terapeutický systém (maticu) podľa toho, ako sa tento systém odzrkadľuje v prítomnosti, teda v situácii, ktorá sa deje „tu a teraz“ v supervíznom procese.

Uvedené hlavné supervízne štýly vedenia možno rozdeliť do troch kategórií, ktorých východiskovými faktormi sú dôraz a zameranie pozornosti. To vedie ku konštrukcii šiestich modov supervízie plus siedmy modus, ktorý je zacielený na kontext, v ktorom prebieha supervízny proces.

V oblasti **referovania a reflektovania terapeutického sedenia pri supervízii** sú to tri mody:

- obsah supervízneho sedenia;
- zameranie na stratégie a intervencie;
- zameranie na terapeutický vzťah.

V oblasti zamerania na **terapeutický proces a jeho zrkadlenie v supervíznom procese** sú to štyri mody:

- zameranie na terapeutov proces;
- zameranie na supervízny vzťah a (fiktívny) vzťah medzi supervízorom a klientom;
- zameranie na supervízorov vlastný proces;
- zameranie na širší kontext (napríklad vplyv aktuálnej legislatívy na supervízny proces, prípadne etických štandardov či profesionálneho zaangažovania sa terapeuta).

Hawkins a Shohet (2016) konštatujú, že kvalitná supervízia by mala obsahovať všetkých sedem modov, ktoré sa však nemusia nutne objavovať na každom supervíznom sedení. Supervízor pracujúci s týmto modelom by mal zamerať svoju pozornosť nielen na bežné procesy, ale aj tie, ktoré aplikuje v supervízii len príležitostne.

Model 4x4x4³¹

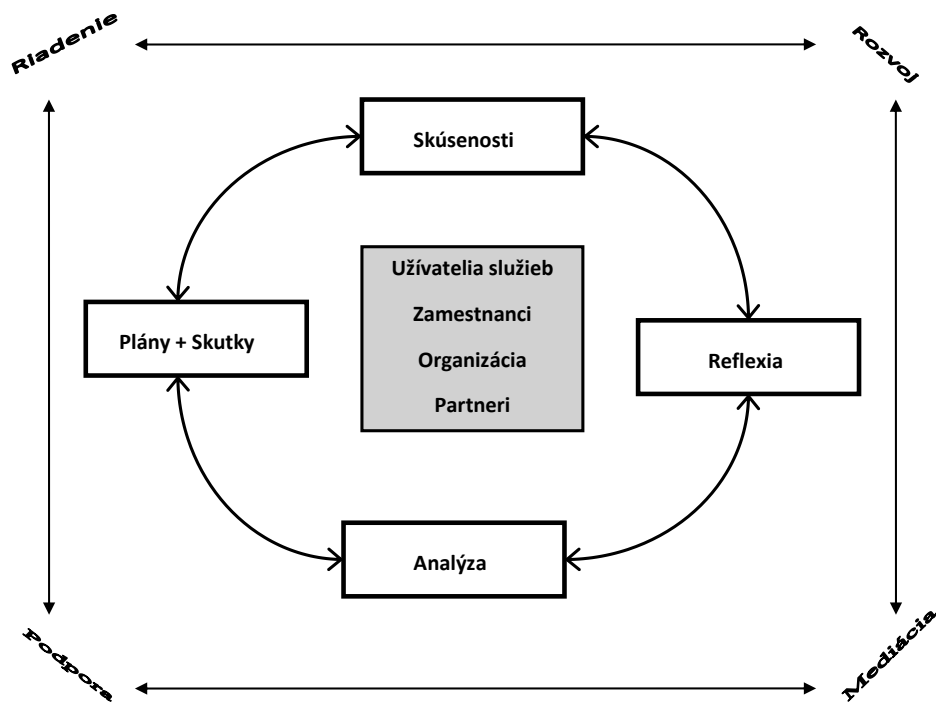
– Wonnacott (2012) považuje tento model za rámec efektívnej supervízie. Model 4x4x4 vychádza z Morrissonovho modelu z roku 2005, ktorý bol pôvodne skonštruovaný ako praktický nástroj, ktorý by mal pomôcť zviditeľniť reflexívnu supervíziu a pevne ukotviť supervíziu do kontextu, v ktorom sa realizuje. Model sa snaží spojiť:

³¹Viac o modeli 4x4x4 pozri Wonnacott (2012).

- 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.

Podľa Wonnacott (2012) model 4x4x4 rozoznáva vzájomnú závislosť každého jedného prvku. Tento model uplatňuje dynamický štýl supervízie, v rámci ktorého sú v centre pozornosti procesy vzťahu aplikované prostredníctvom reflexívneho supervízneho cyklu, ktorý smeruje k naplneniu štyroch funkcií a presadzovaniu pozitívnych vzťahov s kľúčovými záujmovými stranami. Vzájomné prepojenia jednotlivých záujmových strán, funkcií a prvkov supervízneho procesu vyjadruje Schéma 1.

Schéma 1: Model 4x4x4



Zdroj: Wonnacott (2012)

Ako sme uviedli, model 4x4x4 zohľadňuje štyri **záujmové strany** supervízie. Dôvodom, prečo sú v tomto modeli záujmové strany považované za dôležitú súčasť supervízneho procesu, je skutočnosť, že sa objavuje potreba opísania a pochopenia vplyvu, ktorý môže mať supervízia na výsledky/výstupy. Záujmové strany sa zaujímajú o to, či supervízia prináša pozitívne zmeny (Wonnacott, 2012). V súvislosti so záujmovými stranami Sturt a Rothwell (2019, s. 117) konštatujú, že „konceptia štyroch záujmových strán funguje najefektívnejšie, ak si uvedomíme, že ich perspektívy existujú vo vzájomnom vzťahu, v spolupráci a/alebo v súťaži o priestor a čas, vplyv a záujem v oblasti supervízie“. Aj napriek vymedzeného rámca štyroch záujmových strán môžu supervízny proces ovplyvňovať aj iné subjekty a zároveň tieto subjekty môžu mať značný vplyv na supervízny proces (Sturt & Rothwell, 2019).

Štyri **funkcie supervízie** vychádzajú z vopred dohodnutého zamerania supervízie. V centre pozornosti supervízie môžu byť otázky riadenia (riadiaca funkcia), spoločnej zodpovednosti jednotlivca a organizácie (mediačná funkcia), rozvoja praxe a odborníkov (vzdelávacia funkcia) a podpory blaha supervidovaných (podporná funkcia). Integrácia všetkých štyroch funkcií do supervízneho procesu umožňuje supervízorovi a supervízorky skúmať napríklad nesúlad medzi osobnou, profesionálnou a organizačnou predstavou identity jednotlivca, dodržiavanie štandardov kvality poskytovaných služieb a pod. Diferenciácia jednotlivých funkcií supervízie v kontexte supervízneho procesu je vnímaná nepriaznivo, pretože môže viesť k rozdeleniu medzi rôzne vzťahy, pričom sa tieto rozdelenia prejavajú aj v celom organizačnom systéme. Ústrednou silou tohto modelu je pozornosť, ktorú venuje kontextu (zapojeniu organizácie) prostredníctvom mediačnej funkcie. Táto sila je podopretá dvomi faktormi:

- supervízna činnosť určuje štandardy a očakávania organizácie;
- dohoda medzi supervízorom a supervidovaným o dianí 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).

Supervízny cyklus predstavuje rozhodujúci element, ktorý udržiava model ako jednotný celok. Je to hlavne z dôvodu, že supervízny cyklus môže mať viditeľný, pozitívny účinok na záujmové strany supervízie a to tým, že umožňuje supervízorovi naplniť kľúčové funkcie supervízie. Je teda základným kameňom supervízie, zameraný na detaily praxe a jej prepojenia so širším systémom, rovnako je značná pozornosť venovaná rozvoju chápania podpory supervidovaného a jeho rozvojovým potrebám (Wonnacott, 2012). Sturt a Rothwell (2019, s. 118) označujú supervízny cyklus ako „štvorstupňovú štruktúru reflexie [...] ktorá pomáha odborníkovi deliť sa o poznatky o svojej praxi a o sebe samých v praxi, ako aj o prostriedky, pomocou ktorých si môžu uvedomovať svoje vlastné možnosti (vnímania, reagovania, uvažovania a od-

povedania určitými spôsobmi), a tak prevziať zodpovednosť“. Funkčnosť supervízneho cyklu je podmienená nielen napĺňaním funkcií supervízie, ale aj facilitovaním plnohodnotného využitia celej škály vedomostí a zručností, keď sa pracuje na konkrétnom prípade alebo problémovej situácii. V jadre supervízneho cyklu sa nachádza naše vedomie o dôležitosti vzájomných vzťahov medzi emóciami, myšlienkami a konaním ako bezpečné východiská robenia rozhodnutí (Wonnacott, 2012). Supervízny cyklus umožňuje odhalenie širokého spektra vedomostí a zručností, ktoré supervízor a supervidovaní používajú, keď premýšľajú a zdôvodňujú (Munro, 2011). V kontexte supervízneho cyklu sú identifikované tieto faktory: hodnoty, formálne vedomosti, múdrosť z praxe, emocionálna múdrosť, zručnosť uvažovať a odôvodňovať. Supervízny cyklus následne poskytuje supervízorovi a supervidovaným možnosť integrovať všetkých päť faktorov (Wonnacott, 2012).

Model 4x4x4 je možné označiť aj ako bezpečný priestor vytvorený na komunikáciu o zložitej praxi, systém, do ktorého sa môžeme spätne vrátiť v prípade, ak nastane chaos, nejednoznačnosť či hrozba úzkosti (Sturt & Rothwell, 2019). Vychádzajúc z teoretických východísk tohto modelu, ktoré sme práve zosumarizovali, považujeme tento model za najvhodnejší pri supervízii organizácie.

Kooperatívny model³² – sformulovali autorky Orlansová a Edwardsová (2004), pričom ich zámerom bolo prostredníctvom tohto modelu odhaliť dôvody, „prečo záujem o supervízny vzťah a o proces učenia významne ovplyvňuje kvalitu služby poskytovanú klientom“, keď „táto služba [...] závisí od kvality kontinuálneho procesu, od vývoja a od budovania zručností, ktoré prebiehajú v kontexte supervízneho vzťahu, či už v usporiadaní jeden na jedného, alebo v skupinovom usporiadaní“ (Orlansová & Edwardsová, 2004, s. 58). V kontexte kooperatívneho modelu sa pozornosť supervízora zameriava na **supervízny vzťah** a **proces učenia**. V súvislosti s kvalitou sú významné tieto dimenzie: **supervízny vzťah**, **súbor kooperatívnych princípov** a **spôsoby správania**, ktoré vo vzťahu prebiehajú, podporujú ho a ktoré zároveň podporujú kvalitu poskytovaných služieb. Postupom času sa obe dimenzie vnútri celého supervízneho procesu prepoja. V rámci tohto modelu je dôležitá spolupráca, ktorá je považovaná za kľúčový princíp integrácie u supervízora i supervidovaného, a vyžaduje sa aj aktívne rozvíjanie svojej vlastnej kreativity, byť schopný reflektovať v akcii. Medzi kľúčové zručnosti, spôsoby správania a postoje sa v rámci kooperatívneho modelu považuje hlavne „fenomenologický postoj – supervízor i supervidovaný sú pripravení odstrániť zo svojich úvah svoje predsudky, chcú popisovať to, čo je v danom momente dostupné zmyslom, pomenovať ‚nevyslovené‘ a rôzne iné faktory, ktoré môžu ovplyvňovať vzťah a prácu v supervízii, a v neposlednom rade sa behom procesu chcú zamerať i na úbytok a prírval energie“ (Orlansová & Edwardsová, 2004, s. 64). Dôležitým faktorom, prítomným v supervíznom vzťahu,

³² Viac o kooperatívnom modeli v Orlansová a Edwardsová (2004).

je „rozmer“. Zameranie na „rozmer“ v supervíznom vzťahu nám umožňuje vnímať významné prvky a procesy, ktoré sú v tomto vzťahu prítomné, a to napríklad mocenský vzťah, pociťovaný a prežívaný vek, nedostatok sebadôvery, prežívanie úzkosti, spôsoby vyrovnávania sa s kritikou a naopak realizácia kritiky ostatných samotným supervidovaným a pod. V tomto kontexte Orlansová a Edwardsová (2004) zdôrazňujú, že ak budeme v uvedených situáciách vedení svojimi telesnými pocitmi, zistíme, že náš zážitok z vlastnej hodnoty (rozmeru) bude vo väčšine prípadov premenlivý.

Vývojový model³³ – vychádzajúc z poznatkov Pagea a Wosketovej (2002), tento model je zameraný na jednotlivé stupne (štádiá), v ktorých sa supervidovaný v rámci svojho vývoja v supervízii práve nachádza. Zistenie aktuálneho stupňa vývoja supervidovaného smeruje k vymedzeniu jeho prístupu k supervízii, jeho postojov a sebahodnotenia atď. Súčasne dochádza k vymedzeniu prístupu a spôsobov správania supervízora v jednotlivých vývojových stupňoch (štádiách) supervízie:

1. stupeň – je charakteristický tým, že supervidovaný sa zameriava sám na seba a kladie si otázku: „Uspejem v tejto práci?“

2. stupeň – pozornosť supervidovaného sa zameriava na klienta a kladie si otázku: „Pomôžem klientovi, aby uspel?“

3. stupeň – supervidovaný sa zameriava na proces a hľadá odpoveď na otázku: „Aký je náš vzájomný vzťah, ako spolu komunikujeme?“

4. stupeň – supervidovaný svoju pozornosť zameriava na proces v kontexte, čomu zodpovedá aj otázka, na ktorú hľadá odpoveď: „Ako sa procesy navzájom ovplyvňujú?“

Model bálintovských skupín³⁴ – vychádza zo spôsobu práce so skupinou, ktorú vytvoril Michael Bálint. V tejto súvislosti konštatuje Vaska (2014, s. 18): „... v súčasnosti sa realizujú bálintovské skupiny a využívajú jej prvky v skupinových formách supervízie v rôznych oblastiach rozvoja organizácie (v školstve, v manažmente, v zdravotníckych zariadeniach atď.), profesie, vzdelávania študentov a pod.“ Bálintovské skupiny sú primárne zamerané na vzťahy (Vaska, 2014). Účastníci bálintovskej supervízie sa pravidelne zúčastňujú supervíznych stretnutí vo vopred dohodnutých intervaloch³⁵ a pod vedením kvalifikovaného supervízora (Kopřiva, 2006). Bálintovské skupiny sú tvorené ôsmimi až desiatimi členmi skupiny, vedúcim skupiny, prípadne ko-vedúcim skupiny alebo jedným adeptom na pozíciu vedúceho skupiny, prípadne hosťami. Rovnako je možná prítomnosť zapisovateľa alebo použitie nahrávacieho zariadenia. Pri realizácii bálintovských skupín je nevyhnutné dodržiavať základné

³³ Viac o vývojom modeli v Page a Wosket (2002).

³⁴ Viac o bálintovských skupinách napr. v Pačesová (2004); Kopřiva (2006); Vaska (2014); Schavel (2017a).

³⁵ Pozn. autora a autoriek: V súčasnosti sú pôvodné bálintovské skupiny modifikované do takej miery, že frekvencia stretávania sa (ako to bolo v minulosti) a aj pôvodné ich zameranie výsostne na vzťahové témy nie sú rešpektované a „povinné“ – aj z uvedeného dôvodu znovu upozorňujeme, že sa v praxi supervízie v sociálnej práci využívajú prvky bálintovských skupín.

zásady práce, ktorými sú otvorenosť a úprimnosť všetkých členov skupiny, čo vedie k vytvoreniu a zabezpečeniu atmosféry dôvery. Taktiež je nevyhnutné dodržiavať základné pravidlá, ktorými sú úcta, mlčanlivosť, rovnaké práva a povinnosti členov skupiny a v neposlednom rade používanie zrozumiteľného jazyka (Pačesová, 2004). Podľa Kopřivu (2006) bálintovské skupiny prebiehajú v piatich po sebe nasledujúcich fázach:

- **expozícia prípadu** (predstavenie prípadu alebo problémovej situácie);
- **otázky** (diskusia zameraná na objasnenie prípadu alebo problémovej situácie);
- **fantázia** (účastníci prezentujú všetko, čo ich k riešenému prípadu alebo problémovej situácii napadne);
- **praktické námety k riešeniu** (účastníci rozprávajú o vlastných postupoch, ktoré by uplatnili pri riešení prípadu alebo problémovej situácie);
- **vyjadrenie protagonistu** (protagonista sa vyjadruje ku všetkému, čo bolo účastníkmi prezentované v predchádzajúcich fázach v súvislosti s riešením prípadu alebo problémovej situácie).

Cieľom bálintovskej supervízie je poskytnúť supervidovanému širokú škálu predstáv, z ktorých si potom na základe vlastného uváženia vyberie tie, ktoré majú pre neho určitý význam. Po čase sa supervidovaný môže podeliť o to, či mu bola bálintovská supervízia užitočná, ako pokračuje riešenie jeho prípadu alebo problémovej situácie, prípadne ako ju nakoniec vyriešil (Vaska, 2014).

Jednotlivé predstavené modely sú do istej miery využiteľné aj v rámci supervízie organizácie. Napríklad model pre skupinovú supervíziu, akým je aj bálintovská supervízna skupina, môže byť modifikovaný na potreby organizácie ako celku, ak organizácia nemá veľký počet zamestnancov a spolu s manažmentom nemá viac ako 10 ľudí. Malé organizácie (najmä organizácie pôsobiace v mimovládnom/neziskovom sektore) môžu riešiť svoje otázky, potreby a vízie aj prostredníctvom nie úplne typických, resp. najviac využiteľných modelov pre supervíziu organizácie, ako je napr. model 4x4x4. Bálintovské (supervízne) skupiny, resp. využitie jej prvkov v supervízii organizácie môžu priniesť organizácii (vzhľadom na fázy, ktoré tento model výraznejšie odlišuje od iných modelov – napr. jedna z fáz pracuje s fantáziami) inovácie, nové možnosti a pohľady na budúcnosť organizácie, resp. akou cestou sa vybrať v procese zmeny. Vzhľadom na silný „terapeutický“ náboj bálintovských supervíznych skupín by bolo vhodné potenciál týchto skupín využívať umne a v takých organizáciách, ktoré sú otvorené prijímať netradičný (viac kreatívny) spôsob rozvoja organizácie. Vývojový model je modelom, ktorý viac reprezentuje vývoj supervidovaných v supervíznom procese, ale takisto môžeme jeho poslanie uplatniť aj na vývoj organizácie, ktorá ako celok prechádza od zavedenia supervízie podobnou transformačnou tendenciou ako jednotliviec, príp. skupina. Aplikačne teda možno

tento model vnímať ako prístup organizácie k supervízii v kontexte jej vývoja. Koo-peratívny model, ale aj procesný (sedmooký) model sú typické viac pre individuálnu supervíznu prácu ako skupinovú, no môžu zohrávať v kontexte supervízie organizácie značný podiel ako jej samostatné články využiteľné v jednotlivých segmentoch/fázach naplňania jednotlivých cieľov a vízií formulovaných na začiatku celého supervízneho procesu (napr. v kontrakte, príp. v supervíznom pláne, ktorý sa neskôr môže odraziť napr. v supervíznom programe, evalvačnom procese a pod.). Za relatívne viac využiteľný model (oproti predchádzajúcim) možno považovať cyklický model, ktorý je vo svojej podstate orientovaný primárne na individuálnu supervíznu prácu, no jeho jasne definované fázy a sekvencie môžu byť vhodným nástrojom na rozvoj celej organizácie. Ide totiž o výrazne štruktúrovaný model (proces), ktorý dokáže obsiahnuť všetky potreby, ciele a vízie organizácie prostredníctvom supervízora alebo supervízorky, ktorí by tento model uprednostnili pred inými a boli by schopní ho aj aplikovať na organizáciu ako celok. Ako už bolo uvedené – model 4x4x4, ktorý sme pre účely predmetnej vedeckej monografie rozpracovali viac ako ostatné, sa javí ako jediný model na svete (aj na základe našej analýzy relevantnej svetovej odbornej spisby), o ktorom by sme mohli hovoriť, že rešpektuje a reflektuje všetky moderné trendy a špecifiká organizácií pôsobiach v sociálnej sfére. Obsahuje totiž všetky zložky efektívnej supervízie v zmysle jej komplexného zhodnotenia a zachytenia podstaty a najmä súvislostí vplývajúcich na jej chod (záujmové strany), a tým je najviac pravdepodobný a očakávaný posun, zmena (transformácia) a plnenie kritérií/podmienok poskytovania kvalitných služieb (ktoré sú často stanovené „externou inštitúciou“ a platnou legislatívou). Naš výskum prináša niekoľko zaujímavých podnetov a najmä inovácií pre supervíziu organizácie (jej teóriu a prax). Na základe realizácie a následnej analýzy získaných dát autor a autorky identifikovali štyri rozličné modely supervízie organizácie, ktoré majú niekoľko spoločných menovateľov. Autor a autorky sa následne detailnejšie zamerali na špecifiká a odlišnosti a taktiež na predpoklady a limity supervízie organizácie. Tieto oblasti boli analyzované a interpretované s cieľom naplniť ciele vedeckej monografie a predstaviť novú teóriu, ktorá obohatí vedecké pozadie špecifickej formy supervízie v sociálnej práci a knižný trh, kde táto téma nie je dostatočne rozpracovaná a komunikovaná smerom k vedeckej komunite.

3. MODELÝ SUPERVÍZIE ORGANIZÁCIE – ANALÝZA VÝSLEDKOV VÝSKUMU

Vychádzajúc z teoretického rozpracovania témy supervízie organizácie, cieľom nášho výskumu bolo priniesť ucelený pohľad na problematiku supervízie organizácie a identifikovať a popísať špecifická a charakteristiky modelov supervízie organizácie v systéme supervízie v sociálnej práci na Slovensku a predpoklady a limity ich realizácie.

Vo výskume sme si kládli tieto výskumné otázky:

1. Aké sú špecifiká supervízie organizácie na Slovensku a aké sú charakteristiky tohto modelu supervízie?
2. Aké sú predpoklady na realizáciu supervízie organizácie na strane supervízora a organizácie?
3. Aké sú možnosti a limity realizácie supervízie organizácie?

3.1. Metodológia výskumu

Metódy

Na dosiahnutie cieľa výskumu sme zvolili kvalitatívnu výskumnú stratégiu s použitím vybraných postupov zakotvanej teórie. Na zber údajov sme využili hĺbkové pološtruktúrované rozhovory so supervízormi a supervízorkami realizujúcimi supervíziu organizácie. Rozhovory boli realizované jedným členom a dvoma členkami riešiteľského tímu podľa vopred dohodnutého scenára od novembra 2018 do mája 2019 a boli zaznamenávané na diktafón pre potreby ich neskoršej doslovnej transkripcie. Dáta získané z rozhovorov boli analyzované v programe Atlas.ti v niekoľkých fázach. Rozhovory boli rozdelené medzi člena a členky výskumného tímu. Po ich opätovnom prečítaní uskutočnili prvotné otvorené kódovanie, následne jednotlivé kódy prediskutoval celý tím a bol dohodnutý systém tvorby kódov a kategórií. V ďalšej fáze riešiteľa zjednotili kódovanie na základe spoločne dohodnutého postupu zrealizovali ďalšie otvorené kódovanie a vytvorili kategórie. Po realizácii kódovania rozhovorov boli jednotlivé súbory zlúčené do jedného dátového súboru v programe Atlas.ti. So zlúčeným dátovým súborom následne pracovala jedna riešiteľka. Pri práci s kategóriami sme použili techniku konštantnej komparácie³⁶, ktorá nám pomohla vytvoriť typológiu modelov

³⁶ Konštantná komparácia podľa Švaříčka, Šedovej et al. (2007) predstavuje jeden zo základných metodologických postupov zakotvanej teórie, pričom je však používaná aj za hranicami tohto výskumného dizajnu.

supervízie organizácie na základe nájdených podobností a odlišností v identifikovaných kategóriách. V priebehu analýzy v rámci tohto postupu sme porovnávali, hľadali podobnosti a rozdiely na všetkých úrovniach práce s dátami. S cieľom prezentácie výsledkov výskumu sme využili techniku vyloženia kariet³⁷.

Participantí a participantky výskumu

Participantmi a participantkami výskumu (pozri Tabuľka 2) boli supervízori a supervízorky so skúsenosťou z realizácie supervízie organizácie, t. j. sami ju realizovali, prípadne ju zažili ako supervidovaní vo svojej organizácii. V rozhovoroch sa objavovali reflexie z oboch pozícií participantov a participantiek, t. j. reflektovali vlastnú supervíznu prax, ale aj vlastné zažitie supervízie organizácií v inštitúciách, kde pracovali. Osoby sme vyhľadávali na základne osobných kontaktov a následne metódou snehovej gule. Celkovo sa do výskumu zapojilo 17 participantov a participantiek, z toho bolo 13 žien a 4 muži.

Tabuľka 2: Charakteristika participantov a participantiek výskumu

Označenie participanta/participantky	Rod	Stupeň vysokoškolského vzdelania a študijný odbor	Sektor pôsobenia (vlastná prax)	Dĺžka supervíznej praxe	Oblasť pôsobenia (supervízna prax)
Participant 1	muž	2. aj 3. stupeň vysokoškolského vzdelania v odbore sociálna práca	Verejný a neziskový sektor	13 rokov	Sociálne služby
Participantka 2	žena	2. stupeň vysokoškolského vzdelania v odbore sociálna pedagogika	Neziskový sektor	15 rokov	Sociálnoprávna ochrana detí a sociálna kuratela
Participantka 3	žena	2. stupeň vysokoškolského vzdelania v odbore sociálna práca	Verejný sektor	8 rokov	Sociálne služby
Participantka 4	žena	2. stupeň vysokoškolského vzdelania v odbore pedagogika – vychovávateľstvo	Neziskový sektor	18 rokov	Sociálnoprávna ochrana detí a sociálna kuratela Sociálne služby
Participantka 5	žena	2. stupeň vysokoškolského vzdelania v odbore špeciálna pedagogika	Verejný sektor	17 rokov	Sociálne služby

³⁷ Ako uvádzajú Švaříček, Šedová et al. (2007), ide o nadstavbovú techniku na otvorené kódovanie. Spočíva v tom, že kategórie získané z otvoreného kódovania sú usporiadané do obrazca a na základe neho sa zostaví text, ktorý je prerozprávaním obsahu jednotlivých kategórií.

Participant 6	muž	2. stupeň vysokoškolského vzdelania v odbore sociálna pedagogika	Súkromný sektor	8 rokov	Sociálnoprávna ochrana detí a sociálna kuratela Sociálne služby
Participantka 7	žena	2. stupeň vysokoškolského vzdelania v odbore psychológia a 3. stupeň vysokoškolského vzdelania v odbore sociálna práca	Verejný sektor	18 rokov	Sociálnoprávna ochrana detí a sociálna kuratela Sociálne služby
Participantka 8	žena	2. stupeň vysokoškolského vzdelania v odbore sociálna práca	Neziskový sektor	2 roky	Sociálnoprávna ochrana detí a sociálna kuratela Penitenciárna starostlivosť
Participantka 9	žena	2. stupeň vysokoškolského vzdelania v odbore učiteľstvo etickej výchovy a náboženskej výchovy	Neziskový sektor	15 rokov	Sociálne služby Sociálnoprávna ochrana detí a sociálna kuratela Charitatívne služby Penitenciárna starostlivosť
Participantka 10	žena	2. stupeň vysokoškolského vzdelania v odbore vzdelávanie dospelých špecializácia sociológia	Neziskový sektor	19 rokov	Sociálne služby Sociálnoprávna ochrana detí a sociálna kuratela Penitenciárna starostlivosť
Participantka 11	žena	2. aj 3. stupeň vysokoškolského vzdelania v odbore sociálna práca	Verejný a neziskový sektor	7 rokov	Sociálne služby Sociálnoprávna ochrana detí a sociálna kuratela
Participant 12	muž	2. aj 3. stupeň vysokoškolského vzdelania v odbore sociálna práca	Verejný a neziskový sektor	3 roky	Sociálne služby Sociálnoprávna ochrana detí a sociálna kuratela
Participantka 13	žena	2. stupeň vysokoškolského vzdelania v odbore sociálna práca	Neziskový sektor	10 rokov	Sociálnoprávna ochrana detí a sociálna kuratela Penitenciárna starostlivosť Charitatívne služby

Participantka 14	žena	2. stupeň vysokoškolského vzdelania v odbore sociálna práca a ošetrovatelstvo	Neziskový sektor	4 roky	Sociálne služby Sociálnoprávna ochrana detí a sociálna kuratela
Participantka 15	žena	2. stupeň vysokoškolského vzdelania v odbore sociálna práca	Neziskový sektor	9 rokov	Sociálne služby Sociálnoprávna ochrana detí a sociálna kuratela
Participant 16	muž	2. aj 3. stupeň vysokoškolského vzdelania v odbore sociálna práca	Verejný a súkromný sektor	11 rokov	Sociálne služby Sociálnoprávna ochrana detí a sociálna kuratela
Participantka 17	žena	2. aj 3. stupeň vysokoškolského vzdelania v odbore sociálna práca	Neziskový sektor	10 rokov	Sociálne služby Sociálnoprávna ochrana detí a sociálna kuratela

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu, 2020

Etické dimenzie výskumu

V priebehu realizácie výskumu sme dôraz kládli na zabezpečenie etických dimenzií výskumu. Participanti a participantky boli pri prvom telefonickom alebo emailovom kontakte oboznámení s účelom rozhovoru a využitím jeho výsledkov. Bola zabezpečená ich dobrovoľná účasť a dohodnuté osobné stretnutia na realizáciu rozhovorov. Pri nahrávaní rozhovoru sme participantov a participantky informovali o zachovaní anonymity a požiadali sme ich o súhlas s nahrávaním rozhovoru. Z dôvodu zachovania anonymity a dôveryhodnosti neuvádzame vo výskume žiadne mená ani organizácie, z ktorých participanti a participantky pochádzajú. Opýtaným sme po vydaní publikácie sľúbili jej zaslanie.

Validita výskumu

Vo výskume sme na zabezpečenie validity zvolili všeobecne používané a akceptované základné kritériá kvalitatívneho výskumu. Pre naplnenie kritéria dôveryhodnosti výskumu sme využívali niekoľko techník. V texte používame na zdokumentovanie priame citácie participantov a participantiek, pričom prepis ich názorov a výrokov je doslovný s občasnými štylistickými úpravami, ktoré nemajú vplyv na obsah výpovedí, a vzájomnú reflexiu kódovania medzi kolegami. Dôveryhodnosť výskumu tiež zvyšuje starostlivý výber opýtaných, kde jedným z kľúčových kritérií vytypovania bola miera skúseností so skúmaným javom. Pre zaistenie spoľahlivosti (reliability) sme zrealizovali presný prepis rozhovorov a konzistenciu otázok, súčasne sme v roz-

hovre overovali porozumenie otázkam a konzistenciu pri kódovaní, ktorú sme zabezpečili priebežnou vzájomnou komunikáciou medzi riešiteľmi a prostredníctvom programu Atlas.ti. Pre zabezpečenie prenositeľnosti podrobne opisujeme výskumný proces a limity výskumu v ďalšej časti. V diskusii prepájame naše zistenia s odbornými zdrojmi.

Limity výskumu

Uvedomujeme si, že výsledky získané kvalitatívnym výskumom nie je možné zovšeobecniť na celú populáciu. Na druhej strane práve prostredníctvom zvolenej metodológie sme získali hlboké dáta, ktoré môžu tvoriť významný podklad na realizáciu ďalších štúdií a nadstavbových výskumov. Limitom môže byť aj istá miera subjektivity pri interpretácii dát, keďže dvaja riešitelia pôsobia tiež v pozícii supervízorov a do ich interpretácie sa môžu premietiť vlastné zažitie skúsenosti a predstavy o supervízii organizácie.

3.2. Výsledky výskumu

Ako uvádzame v podkapitole *Prístupy a modely supervízie organizácie* za model v supervízii môžeme považovať 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 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.

Je zrejmé, že modely v individuálnej či skupinovej supervízii a modely v supervízii organizácie sa líšia. V našom výskume sme na základe analýzy individuálnych skúseností a pohľadov supervízorov a supervízoriek identifikovali niekoľko modelov, nie jeden model. Pôvodným zámerom výskumu bolo identifikovať model supervízie organizácie ako špecifickú formu supervízie v sociálnej práci. Analýzou rozhovorov prezentujúcich jedinečnú skúsenosť supervízorov a supervízoriek ako realizátorov a účastníkov supervízie organizácie sme dospeli k tomu, že **v prípade supervízie organizácie nie je možné hovoriť o jednom modeli**. Postupmi konštantnej komparácie sme vytvorili niekoľko modelov supervízie organizácie, ktoré postupne predstavujeme. Pri analýze jednotlivých modelov sme identifikovali niekoľko prvkov, prostredníctvom ktorých daný model opisujeme a charakterizujeme. Týmito prvkami sú:

Cieľ: vyjadruje, čo má byť podľa daného modelu supervíziou dosiahnuté.

Rola supervízora: opisuje základnú charakteristiku pozície supervízora/supervízorky v procese supervízie v rámci daného modelu.

Zameranie: vyjadruje, na čo je v procese supervízie zameraná pozornosť supervízora a aké témy spolu so supervidovanými rieši.

Proces: vyjasňuje jednotlivé fázy realizácie supervízie a ich obsah.

Metódy: sú postupy, ktoré pri supervízii využívajú supervízori a supervízorky.

Prínosy: vyjadrujú benefity absolvovanej supervízie pre organizáciu a jej pracovníkov a pracovníčky.

Ako spoločné prvky všetkých modelov identifikujeme tieto prvky:

- Predpoklady na supervíziu na strane organizácie
- Predpoklady na supervíziu na strane supervízora/supervízorky
- Limity supervízie

Tieto sa vyskytovali bez ohľadu na priradenie ku konkrétnemu modelu supervízie.

3.2.1. Model supervízie organizácie: supervízia organizácie orientovaná na zhodnotenie kvality služieb

Prvý model supervízie organizácie sme pomenovali supervízia organizácie orientovaná na zhodnotenie kvality služieb. Tento model supervízie identifikovali opýtani ako model, ktorý sami v praxi realizujú, a zároveň sa objavil v ich reflexiách aj ako model, ktorý zažili. Pri jeho pomenovaní sme použili in vivo kód – takto tento model supervízie organizácie pomenovali sami participant a participantky. Spojenie supervízie s hodnotením kvality dobre dokumentuje tento výrok participanta: „... *prinášame modely hodnotenia kvality, ktoré majú vždy ako keby prepojenie na supervíziu.*“ (P1)³⁸

Cieľom tohto modelu supervízie organizácie je **nezávisle zhodnotiť kvalitu poskytovaných služieb organizácie a komplexne posúdiť fungovanie organizácie ako celku**. V konečnom dôsledku je tento model **orientovaný na klienta**, keďže od supervízie sa očakáva zlepšenie kvality poskytovaných služieb klientovi. Tento zámer dokumentuje výrok participantky, ktorá popisuje, že na jednej strane sa v supervízii organizácie snažila pracovníkov a pracovníčky podporiť, na druhej strane vnímala svoju úlohu aj v poukazaní na to, čo nie je v súlade so štandardmi kvality poskytova-

³⁸ Prepis názorov a výrokov participantov a participantiek výskumu je doslovný s občasnými stylistickými úpravami, ktoré nemajú vplyv na obsah výpovedí.

ných služieb vo vzťahu ku klientovi, t. j. „ukázať zamestnancom, čo nie je OK“ (P5).
„A ja som im vtedy chcela ukázať, že robotu, ktorú – ťažká robotu, to ako bez debaty – robia, je fajn, ale že nie vždy je to v poriadku voči klientovi. Tam bolo také, že včasná večierka, zamykanie izieb... ako toto mi príde dosť nekorektné. Takže ja som im chcela hlavne ukázať, že dobre, robíte to takto, lebo vás niečo k tomu vedie. Ale nie je to v poriadku voči klientovi. Ja som im chcela ukázať, že ako inak sa to dá robiť. Ich teda priviesť k tomu...“ (P5)

Tento model supervízie organizácie je úzko prepojený so štandardmi kvality sociálnych služieb a v súčasnosti aj s procesom deinštitucionalizácie.

Rolu supervízora v tomto modeli sme označili ako **rola evaluátora – odborníka na kvalitu, ktorý poskytuje nezávislý pohľad na organizáciu a jej fungovanie**.

Zameranie

V rámci tohto modelu supervízie organizácie je supervízor/supervízorka zameraný na viacero aspektov fungovania organizácie a poskytovania služieb.

Supervízia je zameraná na **organizáciu ako celok**, na „komplexné fungovanie celej organizácie“ (P1). Pri porovnaní so supervíziou jednotlivca alebo tímu je možné vnímať rozdiel v tom, že supervízor/supervízorka nerieši objednávku konkrétneho zamestnanca, ale objednávku organizácie ako celku.

„Je to vlastne supervízia, ktorá sa nepozera na konkrétne ako keby potreby, možno konkrétne potreby nejakého zamestnanca, tímu alebo klientov, ale pozeráme sa komplexne, čo potrebuje organizácia vo svojej štruktúre, fungovaní.“ (P3)

„... lebo supervízia organizácie je, keď supervidujeme, teda „supervision“ je vlastne nadhľad na tú organizáciu, čiže sa pozerám na ňu ako na čo sa tam deje v tej organizácii a ako tá organizácia funguje.“ (P10)

Supervízori a supervízorky tiež venujú pozornosť **organizačnej štruktúre organizácie**, „... či je fungujúca, či nie je zbytočne rozvetvená“ (P5), **administratívne** a **manažérske**mu riadeniu a nastaveniu procesov v organizácii.

V súlade s cieľom zhodnotenia kvality poskytovaných služieb sa pozornosť supervízora sústreďuje na **zhodnotenie podmienok poskytovaných služieb podľa zákona**:

„... sledujem vlastne všetky kritériá, ktoré sú v zákone.“ (P5)

„Tie oblasti... v podstate viac-menej to kopíruje teraz to, čo je v zákone o sociálnych službách, boli to nejaké procesy, ktoré v tej organizácii fungovali. Potom to bola nejaká personálna oblasť, hej, ako sa pracuje s personálom, aká je motivácia, aké

vzdelávanie, či tam funguje supervízia, nefunguje, a potom tam bola práca s klientom smerom možno aj k uchopeniu ľudských práv a toho, ako organizácia funguje vo vzťahu ku klientom.“ (P3)

Primárne sú pritom tie procesy, ktoré sa týkajú samotných **klientov** a **klientok** a ich fungovania („... *vediem rozhovory aj so samotnými prijímateľmi sociálnych služieb o tom, že ako tam fungujú.*“ (P5)), priebeh poskytovanej služby či proces individuálneho plánovania.

Okrem prijímateľov služieb sú predmetom záujmu supervízora aj **zamestnanci**, ich fungovanie v organizácii, ale aj vzťahy medzi nimi a **vzťahy medzi pracovníkmi a klientmi**.

Supervízor/supervízorka sa zameriava na **problematické aspekty** („... *sa snažím pomôcť organizácii identifikovať ako keby veci, že ktoré nie sú, že sú problematické, s ktorými by mali dlhodobejšie pracovať.*“ (P5)), **nefungujúce aspekty** („... *ako nefungujú veci (to je jednoducho, aká vec nefunguje) a nefunguje preto, že je zle nastavená. V zmysle vlastne nie vzťah ku klientom, ale procesy. Fungovanie jednotlivých procesov. Lebo ak sú zle popísané alebo nedostatočne popísané a nastavené tak, že proste je v tých procesoch nejaká diera alebo nebodaj že tie procesy sú príliš centralizované a jeden človek z najvyššej stoličky rozhoduje aj o drobnostiach, tak toto je podľa mňa jednoznačný signál, že toto nie je v poriadku v organizácii.*“ (P5)) a **opakujúce sa ťažkosti** („... *poviem zase príklad, ak sa robia dotazníky spokojnosti a neustále v nejakej oblasti vyskakuje výrazná nespokojnosť alebo nespokojnosť prijímateľov.*“ (P5)).

Pohľad supervízora alebo supervízorky však nie je zameraný len na negatíva, ale aj na **silné stránky** fungovania organizácie.

Keďže predmetom tohto modelu supervízie organizácie je zhodnotenie fungovania organizácie ako celku a zhodnotenie kvality poskytovaných služieb, ďalším zameraním supervízie je ľudsko-právna rovina poskytovania služieb.

„... *táto ľudsko-právna rovina je ako keby taká vyskakujúca, lebo si uvedomujú v tých službách, že nie všetko je tam v poriadku a tak, ako by to malo byť. Ale zároveň nevedia s tým ako keby veľa robiť. ... kde je sloboda klientov, kedy my rozhodujeme za nich.*“ (P1)

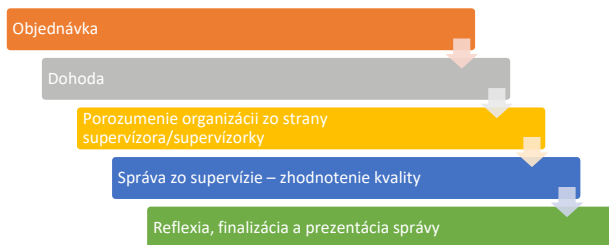
„... *tá sa pretavuje ako keby do ľudských práv. Lebo veľmi často tým, že aj ľudsko-právny prístup sa výrazne začal tlačiť v sociálnych službách a tí ľudia tomu nerozumejú, často sa na to pozerajú tak, že a čo naše práva ako zamestnancov a iba práva klientov, a nerozumejú ako keby celkom tomu systému, čiže toto je ako keby téma toho aj trochu postavenia, že pracovník verzus prijímateľ sociálnej služby.*“ (P5)

Proces

Samotný proces supervízie v rámci tohto modelu je možné prirovnať aj k **audit**u alebo **monitoringu**. Ako uvádza jedna z participantiek: „... mne sa to stále prelínalo alebo tak, ako to bolo uchopené v organizácii, v ktorej som to robila, tak sa mi to veľmi prelínalo s nejakým monitoringom alebo zhodnotením kvality tej organizácie, zažila som ju aj na druhej strane, čiže aj ako riaditeľ organizácie, kde sa supervízia konala, prišlo mi to strašne podobné.“(P3). Proces sme zhrnuli v Schéme 2.

Kľúčovou charakteristikou tohto procesu je to, že je **výrazne** štruktúrovaný („dostala si do ruky nejaký štruktúrovaný hárok, ktorý ako keby hovoril, že ktoré oblasti, ktoré ideme v tej organizácii rozoberať.“ (P3)). Výrazná štruktúrovanosť zároveň otvára otázku o vklade supervízora v tomto modeli supervízie. Ako konštatuje jedna z participantiek: „... čiže ako keby vklad toho supervízora bol podľa mňa väčší v tej organizácii, ako mal byť.“ (P3) Okrem výraznej štruktúrovanosti môžeme proces v tomto modeli supervízie označiť aj ako proces **lineárny**. Samotná supervízia organizácie sa v podstate končí prezentáciou supervíznej správy. Supervízor/supervízorka je síce väčšinou s organizáciou v kontakte, ale skôr sporadickom, vzťah nie je supervízny. Supervízor/supervízorka procesom zmeny organizáciu nesprevádza. Opakovaný audit po určitom čase je často vyžiadaný organizáciou, ktorá má záujem o reálnu zmenu, respektíve na nej reálne pracuje.

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



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu, 2020

V procese supervízie organizácie je v rámci tohto modelu možné identifikovať ako prvú fázu **objednávku**. Objednávka v rámci tohto modelu supervízie organizácie prichádza buď od zriaďovateľa, alebo od vedenia organizácie. Po objednávke supervízor alebo supervízorka dojednáva rozsah supervízie s objednávateľom a spracujú **dohodu**.

Ďalší krok v procese sme pomenovali ako **porozumenie fungovaniu organizácie**. V tomto kroku supervízor/supervízorka trávi určitý čas v organizácii: „... najprv strávim v tej organizácii pozorovaním, rozhovormi a komunikáciou so zamestnancami, s klientmi, a ak sú tam rodinní príslušníci, tak s rodinnými príslušníkmi a asi tak dve

tretiny toho času.“ (P1); „... ja som si v rámci supervíznych rozhovorov sama zisťovala, že ako to tam je.“ (P5), prípadne realizuje aj opakované návštevy organizácie.

Na základe monitoringu a zhodnotenia fungovania organizácie a poskytovania služieb supervízor/supervízorka **vypracuje pre organizáciu správu**. Táto správa zahŕňa pohľad supervízora na organizáciu, kvalitu poskytovaných služieb a odporúčania pre zmeny či rozvoj.

„... ja pre tú organizáciu vypracovávam obsiahlejšiu supervíznu správu, ktorá má niekde okolo 20 strán, kde vlastne píšem taký môj pohľad a nejaké odporúčania.“ (P3)

„Výsledkom toho bola niečo ako správa alebo, teraz neviem, či to nazvem presne, nejaký formulár alebo niečo, kde bola zhodnotená ako keby tá organizácia, ako keby bol poskytnutý pohľad zvonka na tie konkrétne oblasti, a keďže som to robila len v organizácii, ktorá mala ako keby manuál, alebo si ho vytvorila, na hodnotenie kvality takéhoto typu zariadení, tak ona mala presne ako keby určené tie oblasti, o ktorých sa rozprávalo.“ (P4)

Správa je vnímaná ako niečo, o čo by sa mala organizácia oprieť pri následnej implementácii zmien. *„... že ak ide naozaj o supervíziu organizácie, ktorá robí tie zmeny, tak potrebuje mať v ruke niečo, o čo sa vie spätne oprieť, lebo tie zmeny nebudú trvať týždeň, dva.“ (P1)*

V procese supervízie nasleduje **reflexia správy s kľúčovými osobami organizácie**, ktorá vytvára priestor na vzájomné vyjasňovanie záverov a odporúčaní, ale aj predstav o zmenách na strane organizácie.

„... potom vlastne jeden celý deň trávime tým, že so zariadením a kľúčovými manažérmi toho zariadenia tú správu spoločne prechádzame a bavíme sa ako keby o jednotlivých tých veciach a hovoríme s nimi o tom, že sú tam aj nejaké odporúčania, sú tam aj nejaké otázky na nich, a vlastne prechádzame tú správu cez taký supervízny rozhovor a bavíme sa o tom, ako ďalej sa tá organizácia môže a mala by posunúť. Že čo by mohli urobiť, že čo chcú, aká je ich predstava.“ (P1)

V tejto etape je teda poskytnutý priestor aj na vyjadrenie názorov a postrehov pracovníkov a pracovníčok organizácie. Na základe výstupov zo stretnutí, kde je správa analyzovaná, a na základe pohľadu kľúčových osôb môže byť správa doplnená a až potom je **správa sfinalizovaná**.

„To možno mohlo mať už trošku taký ten supervízny pohľad, ale bolo to naozaj o tom, že nejaký pohľad priniesla aj supervidovaná organizácia. Bolo to akoby otočené naopak, že ten pohľad priniesli tí supervízori alebo tá organizácia, ktorá robila tú supervíziu, ako keby tá druhá strana, proste tí, ktorí si to objednali, tá organizácia, diskutovali o tom pohľade.“ (P3).

„Čo, samozrejme, nemohli vychytať všetko, takže niektoré veci, ktoré oni nevychytali, som pri pripomienkovaní doplnila.“ (P5).

Po jej finalizácii je **správa prezentovaná všetkým pracovníkom a pracovníčkam organizácie**.

„Teraz poviem ešte ďalší význam pre tú organizáciu, že keď supervízori preberali výsledky (preberali to po jednotlivých pracoviskách, čo má logiku, lebo my sme veľká organizácia), ja som chcela, aby na našom pracovisku boli prítomní všetci tí, ktorí pracujú s klientom, pri preberaní tých záverov.“ (P1)

„... až potom, keď to bolo pripomienkované z mojej strany, tak až potom bol ten záver definitívny a bol prebratý s našimi ľuďmi.“ (P5)

Kontakt so supervízorom/supervízorkou po audite prebieha skôr neformálne, zväčša nie je súčasťou supervízneho kontraktu.

„Druhá vec, ktorú vlastne my riešime, je, že oni napríklad ešte aj o dva-tri mesiace potrebujú dotiahnuť alebo o týždeň dotiahnuť a zistiť nejaké veci, tak sme v kontakte. Čiže my máme ešte aj po ukončení supervízie takmer s každou z tých organizácií kontakt.“ (P1)

Zmena organizácie podľa návrhov uvedených v správe sa deje bez sprevádzania supervízorom alebo supervízorkou. V niektorých prípadoch dochádza v organizáciách k opätovnej supervízii po určitom čase.

„... potom sa niekedy tie organizácie o dva-tri roky obrátia a znova si to vyžadujú, čiže ja znova o tie dva-tri roky idem do tej organizácie a znova takto prechádzame všetko a sledujeme tie veci.“ (P1)

Metódy

V procese tohto „audit“ sú používané rozličné metódy zamerané primárne na zhodnotenie rozličných aspektov fungovania organizácie a služieb poskytovaných klientom a klientkam. Supervízori a supervízorky využívajú na získanie informácií potrebných na zhodnotenie najmä rôzne typy diagnostických nástrojov, ako napríklad:

- **dotazníky** pre pracovníkov a pracovníčky organizácie („Pripravila som si rôzne dotazníkové škály, kde som zisťovala nastavenie ľudí v organizácii, myslím, že tam boli – hlavne to boli škály na zisťovanie empatie a na komunikačné zručnosti zamestnancov.“ (P5));
- **pozorovanie** („... pozorujem ich určitú dobu v tom zariadení pri tom, čo a ako robia.“ (P5));
- **štruktúrované rozhovory** so všetkými zainteresovanými osobami alebo ich reprezentantmi, t. j. so zamestnancami, s prijímateľmi a s rodinnými príslušníkmi („... v tom zariadení sú zdravotné sestry, ošetrovatelia a opatrovatelia, sociálni pracovníci ako terapeuti, tak s každou z tých pozícií aspoň s niekým z tých kľúčových pracovníkov viem štruktúrované rozhovory.“ (P1); „Vtedy som sa rozprávala osobitne s manažérom, osobitne so skupinou zamestnancov – mala som pripravený riadený rozhovor...“ (P5));
- štúdium **dokumentácie** organizácie („... a tú dokumentáciu si ja potom následne ešte študujem. Základné dáta si vytiahnem z interných dokumentov. Okrem základných zriaďovacích listín, v podstate smernice, interné dokumenty, dávajú tie dáta. Sú tam pasporty a prevádzkové plány, všetky tieto veci, ale zároveň, čo ešte využívam, čo je špecifické a navyše, samozrejme, si preštudujem webovú stránku, informácie, ktoré dávajú navonok, ak majú nejaký Facebook, výročné správy, to všetko beriem ako v tom balíku tých interných dokumentov...“ (P1); „... ako supervízorka viem, že táto organizácia má systém manažérstva kvality, tak si viem vypýtať konkrétne karty procesov, pozrieť sa do nich a viem s nimi pracovať.“ (P5)).

Súčasťou procesu supervízie organizácie sú v tomto modeli aj individuálne alebo skupinové supervízne stretnutia s pracovníkmi a pracovníčkami organizácie. Ich súčasťou je jednak pomenovanie problematických miest vo fungovaní organizácie zo strany rôznych skupín zamestnancov, ale aj riešenie tém, ktoré súvisia s kvalitou poskytovaných služieb a na ktoré supervízor v tomto kontexte považuje za dôležité upozorniť počas fázy mapovania stavu v organizácii.

„Zamestnanci so mnou riešia už aj... že tie rozhovory sú buď individuálna supervízia, alebo skupinová supervízia, a je využívaná pri tých rozhovoroch, čiže veľmi často sa dotýkame naozaj tých tém, že zamestnanci sa otvoria a hovoria o tom, že čo ich trápi, že čo sú tie problémy, ktoré tam oni vnímajú.“ (P5)

„... že zároveň, ako často sa stáva, keď vidím na tých supervíziách, že je potrebné, takže prechádzam aj do nejakých tútorských metód alebo aj projektívnych techník, keď sa dostaneme k nejakej problematike, a najčastejšie sa to stáva vlastne pri tom,

že do akej miery organizácia musí a nemusí riešiť náležitý dohľad nad klientmi. Alebo respektíve oni používajú nesprávny pojem nepretržitý dohľad, čo je ako keby taká oblasť, ktorá výrazne ovplyvňuje fungovanie tej organizácie a veľa pracovníkov a ľudí tomu nerozumie, lebo majú pocit, že oni sú zodpovední za tých klientov. A to potom výrazne ovplyvňuje fungovanie a efektivitu tej organizácie. Pri rozhovoroch s pracovníkmi, keď sa na to dotazujem, tak keď vidím, že zrejme tá organizácia je v tom stratená, tak naozaj ako keby snažím sa využívať aj také ďalšie metódy ako keby z tých skupinových supervízií cez projektívne techniky a tútorskú supervíziu.“ (P1)

Prínos

Participant a participantky vnímali tento model supervízie organizácie ako „**pomáhajúcu metódu v rozvoji organizácie**“ (P5) a určité „**zrkadlo**“ (P1), ktoré im umožňuje pozrieť sa na organizáciu a jej fungovanie z inej perspektívy a odkryť veci, ktoré pracovníci a pracovníčky nemusia vo svojej každodennej práci vnímať. Ako uvádza jedna z participantiek: „... to zrkadlo, ktoré nám ukázali, tak ten obraz tam bol v niektorých tých štvorčekoch že zahmlený, tak teraz ho čistíme.“ (P5) Opýtanými bola tiež v kontexte tohto modelu zdôrazňovaná skutočnosť, že ide o **nezávislý pohľad na fungovanie organizácie**. Nezávislosť bola pritom vnímaná primárne vo vzťahu k zriaďovateľovi. Pohľad zvonku umožňuje tiež **identifikovať stereotypy vo fungovaní organizácie či poskytovaní služieb**. Konkrétny príklad uvádza jedna z participantiek: „Lebo či sú to seniori, teda sociálna služba pre seniorov, alebo pre ľudí so zdravotným postihnutím, tak nie je dáka extra veľká akoby obmena tých prijímateľov sociálnej služby. A keď, ja neviem, 10-12 rokov robíš s tým istým prijímateľom, tak sa často stane, že sú tie organizácie akoby zacyklené. Že akoby majú tendenciu robiť veci rovnako a ujde im, že ak začínali s tým prijímateľom, ja neviem, poviem príklad, keď mal 13 rokov, a zrazu má 30, tam už nemôžu tie isté metódy používať. Už ho nevychovávam, už ho môžem usmerňovať, môžem ho viesť, môžem ho podporovať, sprevádzať, ale nebudem ho vychovávať. A toto oni potrebujú tak z vonku dostať. Lebo málokedy sa to tak vo vnútri ťahá, že pozor, už musím zmeniť spôsob, lebo...“ (P5)

Okrem toho, že v procese supervízie organizácie **identifikuje** supervízor/supervízorka **nedostatky** alebo problematické skutočnosti v poskytovaní služieb či fungovaní organizácie, ako prínos je vnímané aj to, „že im môže ukázať, **ako s tými rezervami pracovať**, že ako zmeniť veci tak, aby tie ich slabé stránky neboli až také slabé“ (P1).

Z pohľadu supervízorov a supervízoriek tento model supervízie organizácie slúži aj na **elimináciu obáv a podporu sebaistoty pracovníkov a pracovníčok organizácie**: „... že im ako keby dáva aj takú istotu v tom, že tak toto sú veci, ktoré nám naozaj

fungujú, toto sú veci, kde sa musíme zlepšiť, toto nám pomáha rozmýšľať nad tým, že ako inak by sme to mohli robiť.“ (P1)

„Tí ľudia v tej organizácii potrebujú čas od času naozaj uistiť, že to, čo robia, robia dobre. Že ak robia chyby, tak áno, robíte chyby a sú takéto a takéto, ale v princípe robíte to dobre, ak to teda robia dobre. A potrebujú to počuť aj od človeka, ktorý nie je ich šéf, nie je klient, nie je rodič klienta alebo iný príbuzný.“ (P5)

3.2.2. Model supervízie organizácie: supervízia organizácie ako sprevádzanie v procese zmeny

Cieľom supervízie v rámci tohto modelu supervízie organizácie je **transformácia organizácie**. V porovnaní s predchádzajúcim modelom cieľom v rámci tohto modelu nie je hodnotenie, ale podpora organizácie a spoločná práca na zmene („... že výstupom tej celej supervízie nemá byť hodnotenie, že ty si dobrý, ty si zlý, ale má byť podpora organizácie, čiže dať si za cieľ, čo tou supervíziou teda chceme dokázať.“ (P7)).

Tento model supervízie organizácie je indikovaný v prípade, že organizácia cíti potrebu transformácie alebo určitej zmeny, prípadne touto transformáciou alebo zmenou už reálne prechádza.

„... kedy sa tá organizácia reálne potrebuje transformovať... že by som to v tej zákazke počula, že prechádza zmenami.“ (P2)

„... organizácia má pocit, že je potrebné sa niekde posunúť... hľadať ako keby nejaké cesty, ako sa možno transformovať.“ (P3)

„... nejaká podpora a pomoc organizáciám, ktoré sú v procesoch zmien.“ (P1)

„... máme organizáciu, ktorá sa chce posunúť, chce zmapovať nejaké procesy, chce vedieť, ako funguje, čo sa dá robiť, čo sa dá zmeniť, hej? Čiže ten cieľ je relatívne už ako keby dopredu jasný...“ (P12)

Táto zmena pritom môže byť vnímaná ako zmena v rôznych oblastiach smerovania a fungovania organizácie. Transformácia organizácie sa môže týkať:

- hodnotovej zmeny;
- zavádzania novej služby;
- ujasnenia pozícií;
- chýbajúcej motivácie zamestnancov;
- potreby naštartovania;
- komunikačných kanálov;

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

Pri každom druhu zmeny je dôležité, že zmena nemá prebehnúť len na úrovni jednotlivca alebo skupiny, ale týka sa organizácie ako celku („... je to fokusované na celú organizáciu.“ (P3)).

Ako typickú charakteristiku tohto modelu by sme mohli označiť aj to, že **supervízor/supervízorka pracuje s organizáciou ako celkom, ktorý chce rásť a rozvíjať sa** („... že je to nejaký organizmus, nejaký celok, ktorý spolupracuje, spolupracuje aj spolu pracuje na nejakých svojich cieľoch, a ten celý organizmus chce naraz rásť, a že pri tom majú všeličo a zároveň majú aj supervíziu, ale stále je to akoby celok.“ (P10)). Jedna z participantiek to pomenovala ako „organizmus učiaci sa spolu“ (P15). Za pomoci supervízora/supervízorky by sa organizácia mala dostať na vyššiu úroveň („... ktorý tú organizáciu chce dostať na nejakú vyššiu úroveň, profesionálnu úroveň...“ (P7)). Supervízor spoločne s organizáciou „hľadá cesty, ako ju možno transformovať“ (P3).

Supervízora v tomto modeli by sme mohli označiť ako **sprievodcu v procese zmeny**, ktorý pomáha organizácii potrebné zmeny identifikovať aj prijať.

„A ja som taký ten možno sprievodca, ktorý im vlastne pomáha hľadať tie zdroje.“ (P10)

„Mojou úlohou je sprevádzanie prijatím zmien celej organizácie na rôznych úrovniach.“ (P3)

„... teda pomôcť tej alebo sprevádzať tú organizáciu... Proste jednoducho sa oprú o niekoho. Nie sú na to sami a získajú sprevádzanie tými zmenami. Tou podporou pre tých zamestnancov je teda aj ten supervízor.“ (P2)

V procese zmeny je cez osobu supervízora/supervízorky sprostredkovaný **pohľad zvonku**.

„... baviť sa s niekým o smerovaní a je to fajn, keď je to niekto zvonka, nie je taký zahľtený a nie je ponorený v tej organizácii. Čiže to mi príde strašne dôležité.“ (P3)

Supervízor/supervízorka je tiež vnímaný ako **opora** v procese zmien.

„... sa mágali v tom svojom trápení tej organizácie a že mali pocit, že však musia niečo vymyslieť a oni na to majú, a tým, že to neprišlo, tak sa cítili možno aj takí utrápení a ešte viac bezmocní. A tým, že tam mali nejakého človeka – aj na sebe som si to

prežila, že to bolo veľmi dobré sa oprieť o niekoho a odrazu zistíme, že nie sme sami, že je možno mnoho riešení tej situácie alebo mnoho stratégií, ako sa dá posúvať... zvládli udržať dobrú klímu medzi ľuďmi tej organizácie, napriek všetkým zmenám, tlakom, ktoré na nich samých boli a oni museli prenášať dole, tak si myslím, že je OK, keď proste jednoducho sa oprú o niekoho.“ (P2)

Zameranie

Tento model supervízie organizácie je zameraný na **organizáciu ako celok**.

„... tu je klientom celá organizácia.“ (P15)

„... pozrieť sa na také to ,srdce‘ toho? Čo tam za tým je a čo to všetko drží pri živote, že to funguje... teda aj na to, čo... ako možno celý kontext toho nášho zariadenia, čo tu vlastne robíme, čo tu chceme, aké máme ciele, kde sa hýbeme, s kým spolupracujeme.“ (P15)

„A supervízia by sa v tej prvej fáze určite nemala dostať na konkrétnych ľudí, na konkrétne oddelenia, ale snažiť sa nejak uchopiť organizáciu ako celok, ako organizmus, ako to žije... supervízia by mala brať organizáciu ako nejaký jeden organizmus, ktorý nejakým spôsobom funguje. Nie je to ani o tej individualite, ani o tej skupine, ale každá organizácia, keď teda tu je a nejaký čas pôsobí, tak pre mňa vytvára nejakú ďalšiu kvalitu, tak ako keď máš rodinu. Máš tu jeden člen, druhý člen, tretí člen, ale rodina má ďalšie atribúty, ktoré tí jednotlivci nemajú, a tak isto aj tá organizácia. Je tam kopa klientov, je tam kopa zamestnancov, sú tam rôzne vzťahy, ale tá organizácia nie je len súčet toho všetkého, ale je tam proste niečo pridané, tá ďalšia kvalita, ktorá ju vlastne definuje, a tá nie je ani v tej individuálnej, ani v tej skupinovej, pretože je spojená len s tou organizáciou a s tým, ako tu ona žije a funguje. Takže tam naozaj ten pohľad by mal byť možno viacej taký globálnejší na tú organizáciu.“ (P15)

„... je to o tom, že účastníkom supervízie je aj manažment a aj vedenie a že už to nie je o tom oddelení tých zložiek alebo útvarov, alebo oddelení, ale že všetci tam spoločne hľadáme a riešime to, ako skvalitniť procesy a prácu v organizácii, a pre organizáciu teoreticky že smerom ešte navonok a dovnútra.“ (P17)

Jeden zo supervízorov toto zameranie vysvetľuje aj v kontexte realizácie supervízie:

„Nie o tebe, o tebe, o tebe, ale o vás ako organizácii. A to ich tak trochu ako ,prevzdušníť, lebo oni sú v napätí, že ich tam ideme individuálne trestať, hej. A takto je to také, že o našej organizácii, o našich klientoch, a oni sa tam teraz vyrozprávajú, teraz začínajú sa trochu ,roztápať‘.“ (P10)

Zameranie supervízie v rámci tohto modelu súvisí s transformačnými zmenami, ktoré majú byť supervíziou dosiahnuté. Prvú oblasť zamerania sme označili ako **prácu**

so zdrojmi organizácie. Zdroje organizácie pritom predstavujú samotní jej pracovníci a pracovníčky pracujúci na rôznych úrovniach, t. j. manažéri, ale aj bežní zamestnanci a zamestnankyne. V procese supervízie organizácie pritom dochádza jednak k objavovaniu či identifikovaniu týchto zdrojov, ale aj k ich posilneniu, aby sami vedeli so zmenou lepšie pracovať či uchopiť ju. Ako uvádza jedna z opýtaných: „... *bol to proces posilňovania vnútorných zdrojov organizácie... aby ich posilnil vzájomne a aby oni si sami vedeli tú zmenu nejako lepši urobiť...*“ (P2)

Jeden z participantov nazval tento proces ako proces „*kultivácie organizácie cez zdroje*“ (P10), v ktorom ide o to „*hľadať stále svoje zdroje a tie svoje zdroje kultivovať ako organizmus, ako komplexný organizmus*“ (P10).

Práca so zdrojmi však zahŕňa aj prácu s externými zdrojmi, ktoré má organizácia k dispozícii.

Supervízia v tomto modeli je zameraná aj na **prácu so zmenou**. Supervízor pracuje s ľuďmi v organizácii tak, aby si zmenu uvedomili („... *tak, aby si to uvedomili tí ľudia, že my už ideme iným smerom. Že toto je teraz akoby nosné v tej našej organizácii.*“ (P3)), prijali ju a boli jej súčasťou („*Mali sme také stretnutia, aby sme si overili, že tú zmenu alebo tú novú víziu organizácie chceme, pre to sformovanie ako keby získal tých ľudí.*“ (P2)).

Vo výpovediach participantov a participantiek sme ako ďalšie zameranie supervízie organizácie identifikovali **prácu s víziou organizácie**, ktorá môže byť realizovaná rôznymi smermi. V procese supervízie môže dochádzať v tomto prípade k redefinícii alebo revízii vízie organizácie.

„... *si potrebujú stanoviť nejakú novú víziu alebo na nej nejako pracovať.*“ (P2)

„... *skôr si tú supervíziu organizácie predstavujem ako tvorenie možno nejakej vízie.*“ (P3)

Na druhej strane práca s víziou môže znamenať aj návrat k pôvodnej vízii organizácie a jej pochopeniu tímom zamestnancov.

„*Takže tá supervízia organizácie pre mňa by mala byť možno o tom, ako sa často obmieňajú zamestnanci, ako sa často strácame od tých základných vecí práve v tej ťažkej realite, keď naháňame financie, keď riešime projekty, hľadáme výzvy, do čoho by sme sa ešte vedeli viac-menej akože napasovať. Tak naša línia, náš zámer sa tak trochu upravuje, koriguje a pre mňa tá supervízia organizácie by sa mala vrátiť k tomu pôvodnému, čo bolo našou víziou, čo bolo poslaním, keď sme vznikali, načo sme tu, čomu sa chceme venovať, a v tomto duchu vlastne potom prejsť celou tou štruktúrou, nakoľko sa toho držíme, nakoľko sa vzdaľujeme, chceme sa meniť.*“ (P15)

V rámci supervízie organizácie je pozornosť sústredená aj na **vzájomné vzťahy** medzi pracovníkmi a pracovníčkami, medzi vedením a zamestnanectvom, ale aj medzi personálom a klientmi a klientkami a na **komunikačné kanály** v organizácii.

Zameranie smeruje aj na **identifikáciu problémových oblastí** z rôznych perspektív. „... zároveň, aby teda prebehla supervízia celej organizácie, aby sa tie procesy nejakým spôsobom korigovali, opravovali alebo aby sme vedeli aspoň, že teda ktoré nie celkom vyhovujú alebo teda čo s nimi.“ (P15)

Ďalším z identifikovaných zameraní sú **kompetencie pracovníkov a pracovníčok**. V procese zmeny organizácie je často nutné vyjasnenie kompetencií a náplní práce zamestnancov organizácie. Jeden z participantov túto tému pomenoval ako „*upratovanie v kompetenciách*“ (P7). S témou kompetencií úzko súvisia aj očakávania zamestnancov pracujúcich na jednotlivých úsekoch.

Proces

Proces supervízie organizácie v tomto modeli (Schéma 3) by sme mohli v niektorých prípadoch prirovnať k strategickému plánovaniu v organizácii s účasťou facilitátora alebo facilitátorky.

„... akčné plánovanie tam určite, keď to chceš robiť dobre, tak na to si vyčleniť fakt dosť času, lebo to je zrovna ten priestor, kde to môžeš v rámci supervízie posunúť s tou organizáciou a s tými ľuďmi, ktorí tam sedia, tým smerom, ktorým chcú oni a na ktorom sa dohodnú všetci.“ (P12)

Úloha supervízora alebo supervízorky pritom nespočíva len v spracovaní plánu, ale v sprevádzaní v procese zmeny. Proces supervízie organizácie v tomto prípade je v podstate hľadaním odpovede na otázky: Kde sme? Kam sa chceme dostať? Ako sa tam dostaneme? Odpovede na tieto otázky pritom supervízor alebo supervízorka hľadá spoločne s pracovníkmi a pracovníčkami organizácie. Hľadanie a nachádzanie odpovedí je pritom možné vnímať ako začiatok samotnej transformácie organizácie.

Účastníkmi alebo účastníčkami tohto procesu sú všetci pracovníci a pracovníčky organizácie pracujúci na rôznych úrovniach a pozíciách. Účasť všetkých aktérov bola opýtanými vnímaná ako jeden z predpokladov prijatia a realizácie zmeny.

Aj v tomto prípade na základe výpovedí participantov a participantiek môžeme identifikovať, že proces supervízie organizácie sa začína **objednávkou**.

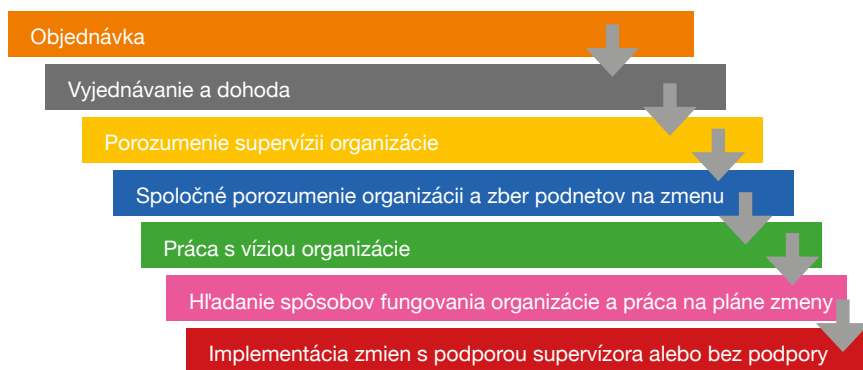
V ďalšom kroku nasleduje **dohoda** supervízora/supervízorky s organizáciou a vyjasnenie jeho roly v procese zmeny v organizácii. Jeden z opýtaných nazýva túto fázu

aj ako **vyjednávanie**.

„A ešte tam boli dobré prvky, že on teda na základe – tento externý supervízor – toho rozhovoru mal sériu rozhovorov s naším šéfom, aby si to ujasnil.“ (P2)

„Supervízor v tomto prvom momente musí veľmi citlivo vyjednávať, že toto môžem, toto nemôžem, toto máte iné prostriedky na to, aby si to mohol urobiť a no... čiže tá vyjednávací fáza je veľmi dôležitá.“ (P7)

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



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu, 2020

Ďalšiu fázu, ktorú sme v tomto modeli supervízie identifikovali, sme nazvali **porozumenie supervízií organizácie**. Toto porozumenie by sme spoločne s prvými dvoma fázami mohli zaradiť do prípravnej fázy samotnej supervízie. Cieľom tejto fázy je, aby účastníci a účastníčky supervízie organizácie porozumeli tomu, ako bude supervízia prebiehať, aké budú princípy spolupráce a čo je jej zmyslom.

„... pretože sa to už nastaví v tých samotných nejakých štandardoch, princípoch, čo, ako bude fungovať.“ (P14)

„No a čo sa týka supervízie organizácie, tak tam je to pre mňa ešte si myslím že dôležitejšie naozaj vysvetliť, čo sa bude robiť, ako sa to bude robiť, prečo sa to bude robiť, čo je zmyslom.“ (P15)

Porozumenie supervízií organizácie je vnímané ako predpoklad efektívnej práce počas samotnej supervízie organizácie.

„Také to priblíženie alebo vysvetlenie, potom je omnoho jednoduchšie už s tými ľuďmi pracovať, kde to v tej prípravnej fáze nejako pochopia, uchopia a budú rozumieť tomu, čo sa bude diať.“ (P12)

K porozumeniu supervízie organizácie sme zaradili aj prácu s odporom. Tu sa objavili dva protichodné pohľady dokumentujúce jedinečnú zažitú skúsenosť supervízorov a supervízoriek. Jedna participantka referuje o svojej skúsenosti s odporom pracovníkov a pracovníčok pri supervízii organizácie a potrebe jeho prekonania: „... lámanie odporu je strašné v tých prvých fázach, aby ste presvedčili, že nie ste tu od toho, aby ste ‚drukovali‘ riaditeľovi, ale preto, aby ste pomohli.“ (P7). Druhá participantka naopak prezentuje názor, že supervízia organizácie, ktorá sa usiluje o zmenu, je už na tento proces pripravená a teda odpor nie je prítomný: „... ja si myslím, že organizácia, ktorá by prešla celým tým procesom, že chce tú supervíziu, tam už nie je odpor... lebo tam už asi by sme toto mali za sebou, lebo inak sa to nepodará, lebo ja si myslím, že supervízia organizácie je o tom, že ide v tom celá organizácia.“ (P10)

Štvrtým krokom v procese supervízie v rámci tohto modelu je **spoločné porozumenie fungovaniu organizácie a zber podnetov na zmenu**. Výraz spoločné v tejto súvislosti vyjadruje to, že porozumieť fungovaniu organizácie nemá len supervízor alebo supervízorka, ale odpoveď na otázku, kde sa organizácia nachádza a aké zmeny sú potrebné, je významná v procese transformácie primárne pre jej pracovníkov a pracovníčky. Tí sú v procese supervízie vtáňovaní do pomenovania tohto stavu prostredníctvom využívania rôznych metód, techník a procesov.

Jedna z opýtaných referuje o svojej skúsenosti so supervíziou vo vlastnej organizácii ako o sérii rozhovorov pracovníkov a pracovníčok na rôznych úrovniach organizácie: „A pre mňa to je asi, že je to nejaký súbor alebo séria stretnutí na rôznych úrovniach tej organizácie, s rôznymi pracovníkmi alebo členmi tej organizácie. Nielen s tým top manažmentom, ale môže byť aj po tých sekciách... Supervízor najprv robil s nami rozhovory a potom nás povzbudil, aby sme si takéto rozhovory urobili vo svojich tímoch, že nás na to skompetentnil, nerobil to on a bolo to podľa mňa fajn. A že my sme pracovali s tým, že my vieme a rozumieme tým našim tímom, čím ako keby tá supervízia nabrala tiež nový rozmer, že nás urobil on kompetentnými rozprávať sa s ľuďmi a prizvať ich aj do tej zmeny a že my si vyžiadame pomoc od našich spolupracovníkov. A myslím si, že to bol dobrý ťah. Potom si vyžiadaval stretnutia s každým z vrcholových manažérov. A my sme vlastne predstavovali jemu naše vlastné poňatie toho, kde tá organizácia je, možno v čom vidíme zakopaného psa, kde vidíme aj zdroje, takže to bolo také druhé kolo, ktoré on mal. Potom s nami urobil celodenné stretnutie so šéfom a s vrcholovými manažérmi, kde nás sprevádzal, ako to on vidí doteraz, a dal tomu nové slová, slobodnejšie slová, než sme mali my. Veľa nám kreslil, my sme si dokresľovali, čiže bola to práca s rôznymi pomôckami, s externalizáciou, a to bolo strašne fajn.“ (P2)

Toto porozumenie môže byť zamerané na rôzne aspekty fungovania organizácie, napríklad na vyjasnenie pracovných pozícií v organizácii.

„... tí ľudia, ktorí išli na tú supervíziu, tak boli vlastne v nejakých akoby pozíciách, ktoré mali nejaké zadanie, nejakú úlohu mali v tej organizácii. A vlastne premýšľali o tom, že či je dostačujúce, ako sú tie pozície možno vystavané, a teda že čo tá pozícia akoby obnáša a že či nie sú náhodou nejaké veci, ktoré nie sú pomenované a na ktoré sa možno nejak zabúda a to môže spôsobovať to, že niektoré veci nie sú dotiahnuté do konca. Alebo že sa ľudia hľadajú na poslednú chvíľu, aby niečo buď naštartovali, alebo dotiahli do konca. Lebo tí, ktorí to majú vykonávať, že to nám bolo jasné, že tí teda sú, ale ten, kto niečo vyhladá, že toto by bolo fajn, keby sme na tom robili, a potom ten, ktorý to dotiahne do konca.“ (P4)

Ďalšie zameranie môže byť na identifikáciu problémových oblastí organizácie, ale aj silných a slabých stránok a príležitostí a ohrození.

„... supervízia im môže ukázať dobré stránky organizácie, na čom stavajú, a možno ani nevedia, čo si majú vážiť a pestovať a posilňovať, a môže ukázať, že kde majú rezervy.“ (P5)

Po spoločnom porozumení organizácii sme ako ďalší krok identifikovali **prácu s víziou organizácie**.

„... vlastne riešili sme od toho takého asi základného naozaj, že čo je naším cieľom, komu sa chceme venovať, kto je klientom, čo všetko vieme, lebo v tej našej práci je riziko to, že začneš jedno a nabaľujú sa na to ďalšie a ďalšie požiadavky klientov. A v dobrej viere chceš proste všetkému vyhovieť a zrazu zistíš, že máš taký obrovský záber, že naozaj nestíhaš robiť kvalitne pomaly nič.“ (P15)

Hľadanie spôsobov fungovania organizácie a práca na pláne zmeny je ďalším identifikovaným krokom v tomto modeli supervízie organizácie.

„... potom sme robili na stratégii, ako vlastne čo budú priority pre nás, aby sme v tej zmene, ktorou sme prechádzali, aby sme neboli na ňu sami, ale aby sme už vedeli pracovať s tým potenciálom, ktorý sme objavili.“ (P2)

„... budeme hľadať optimálne, že ako v tej organizácii fungovať tak, aby ste boli spokojní a nemuseli v každom novom prípade zase riešiť, či budem s tou alebo s tou, kto má nočnú a či to teda zvládneme alebo nie.“ (15)

„... odpoveď v tom plánovaní, lebo to je normálne dokument, ktorý vyjde zo supervízie, teda ten akčný plán.“ (P12)

V tejto fáze, rovnako ako v predchádzajúcich, je dôležité, aby sa do tvorby návrhov zapájali rôzne zainteresované osoby, ktoré proces zmeny môžu ovplyvňovať. Jeden

z participantov napríklad referuje o potrebe prítomnosti riadiaceho pracovníka pri procese návrhu zmien v organizácii:

„... že ten vedúci pracovník tam musí byť, lebo ono potom to vyzerá tak, že ,no ale ja som to tak nemyslel'. Vy pracujete 1,5-2 hodiny na niečom a povie: ,Tu je návrh pracovníkov na zefektívnenie prenosu informácií', a vy s tým prídete za riaditeľom a on povie ,no to sa u nás nedá' a zmaže 2-hodinovú robotu, a to nie je dôležité, ale dôležité je, že zmaže motiváciu tých ľudí niečo meniť... preto by tam mali byť všetci, teda manažment určite.“ (P7)

Kde sa proces supervízie organizácie v tomto modeli končí, nie je možné presne definovať. V niektorých prípadoch je to po naplánovaní určitých zmien, v niektorých prípadoch však spolupráca so supervízorom pokračuje aj v rámci implementácie zmien v organizácii, väčšinou formou individuálnych alebo skupinových supervízií.

Práca na zmene

Samotná spolupráca supervízora/supervízorky s organizáciou na práci na zmene v organizácii môže mať po predchádzajúcich fázach rôznu podobu. Úloha supervízora spočíva najmä v podpore udržania zmeny v organizácii či na úrovni jednotlivcov.

„... aj vracat' sa k tomu je vlastne dôležité. Že z toho, čo sme si povedali, je dôležité, že čo z toho viem realizovať alebo udržať, že možno to viem polroka a potom zase mi to nejak unikne, lebo niečo, čo ja viem, možno sa mi to nechce alebo ma prevalcujú iné veci.“ (P4)

Metódy

V procese supervízie organizácie, ktorej cieľom je transformácia organizácie, sú využívané viaceré metódy a techniky využívané pri strategickom plánovaní organizácie, ale aj metódy a techniky využívané v individuálnej alebo skupinovej supervízii.

Supervízori a supervízorky pomenovali ako metódy tohto modelu:

- individuálne a skupinové **rozhovory** s pracovníkmi a pracovníčkami;
- **SWOT analýzu**, ktorá identifikuje silné a slabé stránky organizácie, ale aj príležitosti a ohrozenia („SWOTka je taká výborná vec, kde sa k tomu môžeš dostať a kde je to také bezbolestné, tí ľudia to tak dobre prejdú a máš tam tie štyri časti a ľudia sa tam tak rozšupnú...“ (P10));
- **brainstorming** („... brainstorming úplne, na identifikáciu problémov, aby sme sa nezahltili, ,nazatárili' a nezačali nenávisťne štekať po sebe, že ,ty si to a ty si to takto myslel', povieme dobre, teraz si to len naformulujeme, za 3 minúty, tuto ceruzka, papier a ideme na flipchart, brainstormingovo načrtneme problémy.“ (P12));

- **projektívne metódy** využívajúce prácu s farbami („Napíšte podľa vás najväčšie problémy alebo aká je komunikácia, podľa vás akú farbu má komunikácia.“ (P7)) či objektmi („A už som mala teda vrchnáčky a zvieratká.“ (P10));
- **metódy manažérskeho plánovania** („... manažérske metódy, že robíme časovú os, rozdeľujeme si úlohy“ (P11); „... veľa robíme s tým, že delenie úloh, kompetencií, delegovanie, kontrola atď.“ (P17));
- **modelovanie, sochanie;**
- štúdium dokumentov o organizácii („... tak požiadate riaditeľa pred nimi o organizačnú schému, či vám ju môže poskytnúť, aby som si to naštudovala, a do budúceho razu prišla s tým, že mám naštudované, že ten je podriadený a ten má štyroch podriadených takých, že takýchto a takýchto, a posúvajú sa informácie. Čiže ja prídem nabudúce so schémou a kreslíme si: tadiaľ alebo tadiaľ pôjdete.“ (P7)).

Prínos

Prínosy tohto modelu supervízie participantí a participantky identifikovali na viacerých úrovniach a vo viacerých oblastiach. Keďže cieľom supervízie organizácie v tomto modeli je transformácia organizácie, tak jej efektom alebo výsledkom by mala byť v prvom rade samotná zmena organizácie a jej fungovania. Táto zmena sa pritom môže prejaviť na úrovni jednotlivcov, tímov, vzťahov i celej organizácie a služieb poskytovaných klientom a klientkam.

Individuálna rovina prínosov zahŕňa **identifikáciu vnútorných zdrojov**, ktorá môže smerovať k podpore zotrvania pracovníka v organizácii, ale participantí a participantky pomenovali aj opačný výsledok supervízie, a to uvedomenie si skutočnosti, že pracovník v organizácii pracovať nechce a odchádza.

„Prínosy asi môžu byť, že človek nájde v sebe, že má tie zdroje, že to, čo, povedzme, pre tú organizáciu robí, takže to by chcel robiť ďalej. Možno, že je aj prínos v tom, že to, čo pre organizáciu robí alebo čo sa tu dá robiť, tak je to málo a musí stade odísť.“ (P10)

Zmena na individuálnej rovine môže vďaka supervízii organizácie nastať aj v zmene prístupu pracovníkov k práci na sebe.

„... potom sa tam asi aj také zdroje možno v tom človeku otvoria, a potom už je taký, už nie je taký zabetónovaný, a potom už prijíma, nemusí práve zo supervízie, ale už je otvorený a už prijíma možno aj z literatúry, z iných vecí, učí sa od klientov.“ (P7)

„... keď robím potom v tých organizáciách, kde sme robili systémovejšie veci, keď robím individuálne supervízie, tak sa mi ukazuje, že tí ľudia sú, ten personál je viac schopnejší hovoriť aj o vlastných limitoch a o tom, že by to chcel zmeniť.“ (P2)

Pre organizáciu supervízia v tomto modeli umožňuje **jasne pomenovať** to, čo v nej funguje i nefunguje.

„... v organizácii boli pomenované niektoré veci, ktoré by akoby sa diali, ale že si ich tak akože zvedomiť... pomenoval veci, alebo nám pomenoval tiež veci – aj ja som mala ako účastník zážitok –, ktoré tušíme alebo tušili tí ľudia alebo ich aj vedia, ale že keď zazneli naozaj, že ich počuli, počujú, tak si uvedomia, aha, takto to je. A to posunulo veci. A že boli povedané v nejakom normálnom, neodcudzujúcom, neposudzujúcom kontexte. Že to proste skonštatovali, to je fakt. To niekedy proste pomôže, že to prinesie niekto.“ (P2)

Umožňuje tiež organizácii získať **nadhľad** (*„... ako by sa pozrieť na to zhora, povedzme že... nie z odstupu, hej, že teda majú ten vhlád, ale získajú ten nadhľad.“ (P10)*).

Ďalším z vnímaných prínosov supervízie organizácie, tým, že pracujeme s víziou organizácie, je aj **vyjasnenie toho, prečo a pre koho organizácia funguje** (*„... výsledok supervízie organizácie pre mňa môže byť v tom, že ujasníme si filozofiu prístupu k riadeniu alebo organizácii.“ (16)*).

Na úrovni celej organizácie dochádza tiež z pohľadu participantov a participantiek vďaka supervízii k **zlepšeniu pracovnej atmosféry a klímy**.

„Čiže to si myslím, že aj pre organizáciu je veľký prínos, že šťastnejšie pracovať, hej. Máme tu spoločný cieľ, vieš, ale ja keď poviem tešiť sa do práce, môže to znieť hrozne v súčasnosti, ale ja som taký idealista. Tak tešiť sa do práce, lebo úžasní kolegovia, lebo sme, lebo ideme za nejakým cieľom a ide nám to, ide nám to spolu, podržíme sa vzájomne, a tak si myslím, že...“ (P7)

Supervízia organizácie tiež môže priniesť **zlepšenie vzťahov na pracovisku** (*„... potom sú ľudia otvorenejší a vzájomne si môžu pomôcť.“ (P10)*).

Výsledkom supervízie organizácie by mali byť v konečnom dôsledku **lepšie služby pre klientov**. Ak organizácia funguje dobre a pracovníci a pracovníčky sa v nej dobre cítia, má to vplyv aj na ich prácu s klientmi a klientkami.

„Tak sa začali v tom cítiť lepšie. A to sa tak ukazuje, aj pre mňa, že keď sa cítia oni dobre, ten personál, tí profesionáli v tom, čo idú robiť, sú si istí sebou, tak už vedia, čo vo vzťahu ku klientom môžu robiť a majú robiť. A naopak zase, keď majú nevyjasnené veci vnútri organizácie, akým smerom ide, a sú tam nejaké protichodné veci a nerozumejú tomu, tak to schytávajú klienti, že toho napätia je viac a personál niekedy ani nedovídi na potreby tých klientov.“ (P2)

Supervízori a supervízorky identifikovali, že supervízia organizácie mala **vplyv** aj na **následné individuálne supervízie v organizácii**. Ľudia boli k supervízii otvorenejší a viac jej dôverovali („... dôverovali v rámci supervízie organizácie v tých individuálkach, tak to bolo cítiť. Tí ľudia viac sa opreli.“ (P2)).

3.2.3. Model supervízie organizácie: supervízia organizácie zameraná na identifikovaný problém v organizácii

Tretí model supervízie organizácie, ktorý sme identifikovali na základe výpovedí participantov a participantiek, sme nazvali supervízia organizácie zameraná na identifikovaný problém v organizácii.

Cieľom tohto modelu supervízie organizácie je **vyriešenie alebo zmiernenie identifikovaného problému s cieľom lepšieho fungovania organizácie** („... aby celá organizácia bola možno zdravšia v rámci svojich vzťahov a pri riešení páľčivých problémov organizácie.“ (P8)). Od individuálnej alebo skupinovej supervízie sa pritom tento model líši tým, že téma supervízie sa týka organizácie a jej fungovania.

Za špecifikum tohto modelu môžeme považovať to, že kým v predchádzajúcich dvoch modeloch je objednávka zadávaná zhora, t. j. vedením organizácie alebo zriaďovateľom, v tomto prípade môže prísť objednávka na supervíziu organizácie aj zdola, t. j. od pracovníkov a pracovníčok najčastejšie počas skupinových supervízií, prípadne ju môže iniciovať aj samotný supervízor alebo supervízorka, ktorá vníma niektorý aspekt fungovania organizácie ako problematický. Výroky opýtaných dokumentujú smerovanie objednávky z rôznych strán:

„... keď vlastne podľa mňa, ten, kto je na nejakej pozícii, to je jedno, že na akej, že prináša akoby tému, ktorá sa týka organizácie. Že ako vníma to, čo sa v organizácii možno deje. A že to nemusí byť len, ja neviem, riaditeľ alebo niekto na vedúcej pozícii. Podľa mňa to môže byť aj ktorýkoľvek človek, ktorý sa zaoberá tou štruktúrou, že ako sme my štruktúrovaná organizácia a že či by sme nemohli fungovať možno v nejakých iných štruktúrach, a že možno práve tí ľudia, ktorí sú akoby, tí radoví, že môžu priniesť akoby nové veci do toho. Tým, že nie sú oni za to – ja neviem – možno zodpovední, alebo neviem čo, že majú takú slobodu a že môžu premýšľať možno v iných kontextoch.“ (P4)

„... tak povedia, že no a v tejto skupine potrebujeme, aby ste urobili s nimi to, v tejto to a títo spolu nevedia komunikovať, títo, tým sa nechce pracovať...“ (P9)

„... taká nespokojnosť s určitými vecami, ktoré sa diali v organizácii, a tam som im ponúkla vlastne, že je taká možnosť, že môžeme pozvať vedenie alebo tú konkrétnu

nadriadenú osobu na supervíziu, kde v podstate môžu jej priamo povedať, a keďže boli v rámci tej organizácie celkom fajn vzťahy, tak oni to akože aj prijali.“ (P19)
„... lebo je to niekedy a väčšinou je to asi naozaj o tom, že máme nejaký ‚prúser‘ a cítime potrebu, že všetci by sme sa mali zapojiť do jeho riešenia, a napríklad prostredníctvom supervízie.“ (P11)

Rolu supervízora/supervízorky v tomto modeli je možné často vnímať ako **rolu mediátora**. Pretože väčšinou sa pozornosť supervízora v tomto prípade sústreďuje na nedostatočnú spoluprácu alebo vzťahy a komunikačné kanály medzi zamestnanectvom a vedením organizácie, supervízor sa ocitá v role mediátora nedorozumení či komunikačných problémov. Jeho mediačná pozícia pritom nemusí byť len medzi vedením a zamestnancami organizácie, ale aj medzi rôznymi skupinami zamestnancov či vo vzťahu ku klientom a klientkam.

Zameranie

Zameranie v rámci tohto modelu supervízie sa týka rôznych aspektov fungovania organizácie, ktoré sú vnímané buď zo strany vedenia, alebo zamestnancov organizácie ako problematické.

Pozornosť môže byť zameraná na vzájomné **vyjasnenie očakávaní medzi vedením a zamestnancami**, prípadne na **riešenie nedorozumení medzi vedením a zamestnancami**.

„Vedúca, hej, tých zamestnancov spolu s nimi na supervízii, kde odznali ich požiadavky alebo potreby, kde si vyjasňovali niektoré veci, ktoré oni možno vnímali inak alebo mali iné očakávania, niečo iné sa im dostávalo.“ (P19)

Ako špecifickú tému v rámci tohto modelu supervízie jeden z participantov pomenoval **„pocit nedostatočného ocenenia a ohodnotenia“** (P13) zo strany pracovníkov a pracovníčok organizácie.

Ďalšou supervíznou témou alebo zameraním supervízie je **spolupráca medzi pracovníkmi a pracovníčkami** alebo jednotlivými zložkami, respektíve zlyhávania tejto spolupráce alebo jej nedostatok.

„Totálne zlyháva spolupráca medzi jednotlivými zložkami, že to momentum sa riaditeľke alebo riaditeľovi rozpadlo a že to funguje len na akýsi zotrvačník. Všetci sa tvária dajak.“ (P6)

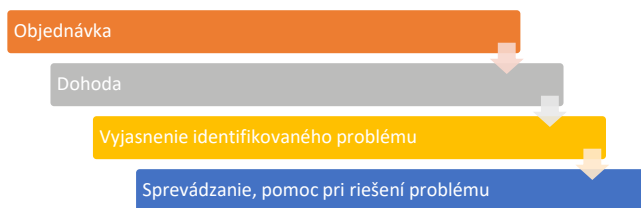
Zameranie v tomto prípade môže smerovať aj na iné témy, ktoré sú identifikované ako problematické v rámci iných supervíznych modelov.

Proces

Proces supervízie v tomto prípade je možné v porovnaní s predchádzajúcimi dvoma označiť ako **krátkodobejší**, keďže sa viaže na riešenie konkrétneho identifikovaného problému a supervízny kontrakt v rámci supervízie organizácie sa končí vyriešením problému (Schéma 4).

„... podľa mňa je možná len akoby krátkodobá, že je to vždycky za účelom skvalitnenia nejakého procesu, čiže, ja neviem, zlepšenia komunikácie vnútri organizácie alebo navonok, kde tá objednávka skončí, čo si viem predstaviť, že za 5 sedení skončí, tak je koniec. Čiže ten kontrakt na supervíziu v organizácii ja vnímam ako krátkodobý.“ (P16)

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



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu, 2020

Proces supervízie sa ako v predchádzajúcich modeloch začína **objednávkou** a **dohodou**. Ako sme už uviedli, táto objednávka sa viaže na nejaký identifikovaný problém v organizácii, prípadne problém nemusí byť priamo pomenovaný, ale môže byť definovaný ako nespokojnosť v organizácii.

Ďalším identifikovaným krokom je **uzatvorenie kontraktu**, po ktorom nasleduje **vyjasnenie identifikovaného problému** a **sprevádzanie/pomoc pri jeho riešení**. Vyjasnenie identifikovaného problému môže zahŕňať pohľad na problém z viacerých strán alebo hľadanie jeho skutočných príčin a stavu. Supervízor/supervízorka následne sprevádza organizáciu v procese hľadania riešení problému, prípadne prijímania opatrení na jeho elimináciu.

Metódy

V tomto modeli supervízie organizácie identifikujeme skôr klasické supervízne metódy využívané počas individuálnych a skupinových supervízií, konkrétne:

- individuálne a skupinové rozhovory;
- brainstorming;
- kreatívne a projektívne metódy a techniky.

Prínos

Supervízori a supervízorky vnímali prínosy tohto modelu supervízie organizácie vo viacerých rovinách.

Prvou bola rovina celej organizácie. Tu identifikujeme niekoľko očakávaných prínosov supervízie. Keďže supervízia organizácie v tomto modeli je zameraná na riešenie konkrétnych problémov vo fungovaní organizácie, prínosom je „**ozdravenie**“ **organizácie**.

„... supervízne stretnutia by mohli mať význam práve ozdravenia organizácie, pretože, keď sa začnú tie problémy riešiť alebo v rámci komunikácie na týchto stretnutiach nejakým spôsobom sú prístupné všetky tie zložky organizácie, tak sa vyčistia tie vzťahy jednoznačne...“ (P8)

Ako ďalší z prínosov participanti a participantky identifikovali **posun v komunikácii v organizácii** („... posun tej organizácie dopredu v zmysle otvorenej komunikácie.“ (P9)) a **zlepšenie vzťahov** („... v rámci komunikácie na týchto stretnutiach nejakým spôsobom sú prístupné všetky tie zložky organizácie, tak sa vyčistia tie vzťahy jednoznačne.“ (P8)).

Druhá skupina prínosov sa týka vedenia organizácie, napríklad vedenie sa zaujíma o potreby zamestnancov („... za úspech to, keď sa vedenie alebo riaditeľka pýta na to, že čo moji ľudia potrebujú, hej, či sú moji ľudia v organizácii spokojní, hej.“ (P9)).

Tretiu rovinu prínosov tohto modelu supervízie vnímame na úrovni jednotlivcov. Vďaka supervízii pracovníci a pracovníčky organizácie získavajú **nadhľad** na svoje fungovanie v organizácii, svoju prácu a vzťahy. Vďaka supervízii je vytvorený **priestor na reflexiu** ich práce, ich pozície v organizácii, vzťahy s klientmi a klientkami a rozvoj sebareflexie.

„... sa zastavia a rozmýšľajú nad sebou ako nad pracovníkom tejto organizácie, hej. Čo dávam svojim klientom, čo dávam svojej organizácii? Čo sa očakáva odo mňa? ... ľudia vôbec začnú rozmýšľať nad tým... či sú naozaj odborne zdatní.“ (P9)

Jedna z opýtaných uvádza ako výsledok supervízie skutočnosť, že pracovník organizácie sa rozhodol vďaka supervízii z organizácie **odísť**, pričom táto skutočnosť nie je vnímaná negatívne, naopak, môže byť pozitívna pre fungovanie a prípadný rozvoj organizácie.

„Mnohí si uvedomia, že nepatria do tej organizácie, a možno to je aj fajn, lebo v rámci každého jednotlivca je to také dosť vážne rozhodnutie, keď ľudia naozaj na tých postoch stále sú, sú vyhovení, nechcú robiť. Už vlastne tej organizácii neprinášajú nič nové, ani žiadny ošoh nový, ale nejakým spôsobom tú organizáciu ťahajú dole.“ (P8)

3.2.4. Model supervízie organizácie: supervízia organizácie ako pomáhajúca metóda v rozvoji organizácie

Posledným identifikovaným modelom je supervízia organizácie ako pomáhajúca metóda v rozvoji organizácie. V tomto modeli supervízie organizácie je **cieľom supervízie profesionálny rast a podpora pracovníkov a pracovníčok organizácie ako súčasť rastu organizácie**.

V tomto modeli nemusí byť súčasťou supervízie organizácie celá organizácia, t. j. všetky jej zložky alebo všetci zamestnanci a zamestnankyne. Kľúčové je to, že supervízia jednotlivcov alebo tímov je vnímaná ako súčasť rastu a rozvoja celej organizácie, a teda samotná supervízia je považovaná v tomto kontexte za supervíziu organizácie.

Rola supervízora alebo supervízorky spočíva v **podpore organizácie v raste**, pričom v pozícii supervízora v tomto prípade nachádzame všetky funkcie supervízie: podpornú, vzdelávaciu, manažérsku aj mediačnú. Možno konštatovať, že v súlade s cieľom supervízie prevažuje vzdelávacia funkcia, samotný proces supervízie totiž môže zahŕňať aj rôzne tréningy či vzdelávanie zamestnanectva (*„... je viac zameraná ako keby na tú vzdelávaciu formu alebo vyžaduje sa to aspoň odo mňa, aby bola viac zameraná na vzdelávanie tých zamestnancov, na sprostredkovanie nejakých informácií.“ (P13))*).

Zameranie

Zameranie supervízie v tomto modeli je určované pracovníkmi a pracovníčkami počas individuálnych alebo skupinových supervíznych stretnutí, prípadne zameranie určuje supervízor alebo supervízorka, napríklad v prípade, že identifikuje problematický bod vo fungovaní organizácie alebo tému na supervíziu v rámci skupiny. Objednávka na tento model supervízie však prichádza od jej vedenia, t. j. vedenie vytvára priestor na jej realizáciu.

Zameranie supervízie aj v tomto prípade môžeme charakterizovať ako **zameranie na organizáciu**, nie na konkrétneho pracovníka alebo pracovníčku, aj keď toto zameranie sa realizuje cez jednotlivé osoby.

„Je to síce o nich, ale je to o ich organizácii, nemusia sa oni toľko otvoriť, že nejdem do nich, ale idem do tej organizácie. Aj to bolo pre nich príjemnejšie, hej, lebo to, čo si oni ‚frflú‘ pri kávičke, tak mohli povedať na legálnej pôde s možnosťou zmeny.“ (P12)

Zameranie na organizáciu ako celok znamená, že v supervízii supervízor alebo supervízorka pracuje so všetkými jej zamestnancami, prípadne s rôznymi subtmami v rámci organizácie.

„... mala by byť viac tá supervízia možno zameraná zvlášť na manažment, zvlášť na zamestnancov a zvlášť na nejakých dobrovoľníkov a nejaké ďalšie podskupiny, ktoré v rámci tej organizácie sú.“ (P13)

„Čiže boli tam zastúpení všetci, aj keď akože bol taký paradox toho, že tí samotní zamestnanci ako tak vnímali, že teraz upratovačka tu bude s nami a čo tu robia z kuchyne alebo z pracovne, ale v rámci rozvoja organizácie mali aj oni čo povedať, hej.“ (P12)

V niektorých prípadoch však môže byť supervízia v tomto modeli indikovaná len pre určité typy zamestnancov, napríklad odborných pracovníkov a pracovníčky v priamom kontakte s klientmi, nie pre pomocný personál.

Zameranie na organizáciu v tomto modeli supervízie organizácie však môže zahŕňať veľmi rôznorodé oblasti fungovania organizácie.

Ako prvú oblasť zamerania sme identifikovali **„priamu prácu s klientom“** (P9). Toto zameranie môže obsahovať:

- tému práce s problematickými klientmi a ich zvládanie (*„... keď majú nejaké problematické deti a nevedia si s nimi dať rady, tak potom ako vzájomne si pri skupinovej supervízii vlastne overujú, že majú každá nejaké skúsenosti.“ (P14); „... riešime problémy, ktoré majú, sú to problémy detí, ich problémy, ktoré majú v nejakom vzťahu.“ (P13));*

- tému nedostatočnej komunikácie s klientom („... *chýba mi to, že sa málo rozprávajú s klientom, hej, trebárs keď tam majú seniorov, hej, alebo majú ľudí so zdravotným postihnutím, tak sa málo, aj napriek tomu veľmi málo s nimi rozprávajú, málo komunikujú, keď aj komunikujú.*“ (P13));
- nespokojnosť klientov („... *riešia problémy rodičov, ktorí nie sú spokojní trebárs ako oni zabezpečujú tú starostlivosť.*“ (P13)).

Zameranie na prácu s klientom však môže zahŕňať aj samotný proces práce s klientom a službu, ktorá je klientovi/klientke v organizácii poskytovaná a či je poskytovaná v súlade so štandardmi.

„Celý servis, čo je s klientom, ako funguje, či a kde má možnosť sa rozvíjať, kde sa pohybuje... Ja napríklad aj keď niekde prichádzam ako supervízor, tak veľa času trávim aj s tými klientmi, rozprávam sa s nimi, čo a ako sa máte, a keď niekde chodím opakovane, mne aj to dáva veľmi veľa, to, ako oni o tom hovoria, čiže to sú pre mňa dôležitejšie témy, aj to často zdôrazňujem, napr. pri povadených tímoch, kde im často hovorím, no a kde v tom celom je klient, či sa nám náhodou niekde nestratil, čiže to je pre mňa to, načo som mimoriadne citlivý a vnímavý, že ako je tam s nimi zaobchádzané.“ (P6)

„V druhom rade sa pozerám na to, ako je pracované s klientom a čo všetko mu dávame a čo by sme mohli robiť aj lepšie.“ (P9)

Vo vzťahu k pracovníkom a pracovníckam organizácií sa supervízia zameriava aj na **syndróm vyhorenia** a s ním súvisiace aspekty („... *naozaj vidím, že ľudia, ktorí robia v našich zariadeniach, sú už vyhorení alebo sú už tesne na pokraji vyhorenia, alebo už nevládzu, alebo to je pre nich frustrujúce, lebo naozaj to nízke finančné ocenenie ich frustruje do takej miery, že potom urobia len to, čo musia.*“ (P13)) a **potreby zamestnancov** („... *pracujeme na tom, čo ľudia naozaj chcú a potrebujú.*“ (P13)).

Komplexné zameranie v tomto modeli supervízie organizácie predstavuje **problematika medziľudských vzťahov**. Supervízori v tomto modeli supervízie vidia „väčší priestor na riešenie medziľudských vzťahov“ (P13).

V oblasti vzťahov medzi zamestnancami organizácie môže supervízor alebo supervízorka zameriavať svoju pozornosť na komunikáciu medzi pracovníkmi a pracovníčkami.

„... komunikácia tiež... je taká téma v rámci organizácie. Ako komunikujeme, čo sú tie veci, komu, čomu sa nevenujeme...“ (P12)

„... ako tam funguje výmena informácií.“ (P17)

„... že pomáhaš im v tom nastaviť mechanizmus, aby bol v tej danej oblasti okej, funkčný, čiže komunikácia. Čiže ste sa dohodli, že, ja neviem, každú stredu ráno

o siedmej potom, ako bude ranná vizita, tak sa stretnú riadiaci pracovníci, aby si odovzdali informácie.“ (P12)

Ďalšou definovanou témou v rámci zamerania na vzťahy sú nepriateľské postoje či nedostatočná úroveň spolupráce medzi rôznymi skupinami zamestnancov.

„... veľmi nepriateľské postoje voči tým podskupinám, vychoši vs sociálni alebo opatrovatelia vs zdravotné sestry“ (P6);

„... spolupráca, dosť často sa riešila spolupráca s odborným tímom, ako keby vojna skupín by som povedala. Vychovávateľia – odborný tím.“ (P13)

„Vychovávateľia – odborný tím, to ako keby dve úplne iné kategórie, takže stále mali vychovávateľia pocit, že viacej robia, nemajú spätné väzby, niekedy prichádzajú deti a nemajú informácie o tých deťoch. Takže tá spätná väzba tam nie je a nie je tam taká súčinnosť, hej, medzi nimi.“ (P14)

„... veľká téma sú subtímy a nedorozumenia medzi nimi a to tiež spadá v mojom ponímaní pod toto, lebo to sú ťažké rozbroje a nemôžu sa cítiť sociálni s opatrovateľmi a máš nabúraný celý systém práce.“ (P6)

S problematikou medziludských vzťahov súvisí aj pozornosť v rámci supervízie organizácie zameranej na jej rozvoj sústredená na **riešenie konfliktov**, pričom v tomto prípade má supervízia výrazný rozvojový rozmer. Nejde totiž len o identifikáciu konfliktov, ale aj naučiť sa ich pomocou supervízie efektívne riešiť.

„... takej efektívnosti možno riešenia nejakých konfliktov, hej, toto by som dala, že asi detské domovy, pretože oni sú s tými konfliktmi veľmi často konfrontovaní, či medzi deťmi, alebo aj medzi tými príbuznými, ktorí im tam chodia.“ (P13)

„... alebo sme riešili konflikty, ako majú riešiť ten konflikt, že nezavrú sa proste, rozoberali sme jednotlivé zložky a proces riešenia konfliktu.“ (P14)

Ďalšie zameranie supervízie v tomto modeli je možné spojiť s **manažérskou funkciou supervízie** (tá sa prejavuje už pri skôr analyzovanom zameraní na prácu s klientmi), respektíve so snahou supervízora/supervízorky zosúladiť niektoré aspekty fungovania organizácie so štandardami poskytovaných služieb („čo považujeme za kvalitu“ (P6)) či etickými princípmi práce. Tému v tomto prípade môže definovať sám supervízor, pretože zamestnanci ju nemusia vnímať ako „problémovú“. Napríklad jeden z participantov uvádza, ako do supervízie prináša tému uzavretosti zariadenia.

„Bariérovosť zariadení – to je tiež veľká téma, celá tá inklúzia, zapájanie, prepájanie s komunitou, mnohé zariadenia sú už v tom veľmi ďaleko, mnohé sú stále v tom vnútornom svete, mentálne to tak zobrazuje ten reál, zavretý za plotom,

zamknutá brána, nepustiť, kaštieľiky v malých obciach a ľudia z obce ani netušia, čo je za tými bránami.“ (P6)

V tejto súvislosti opýtaní vnímajú supervíziu aj ako akýsi **dohľad** nad pracovnými postupmi v organizácii: „*Supervízia organizácie, ja si predstavujem, je to vlastne nejaký nieže dohľad, ale nejaké sprevádzanie tých ľudí v tej organizácii a dohľad nad ich pracovnými postupmi, ktoré robia, vlastne je tam overovanie si toho, či idú v súlade s tým, aké majú svoje potreby alebo ako sa to vyvíja... by som povedala, že taký dohľad, usmernenie, ako vždycky sa nájde niečo v organizácii, čo treba doladiť alebo tak, takže tak si to predstavujem.“ (P14)*

V tejto súvislosti však supervízori a supervízorky pomenúvajú aj dilemu vo vzťahu k svojej role alebo pôsobeniu v organizácii, v prípade, že téma nie je formulovaná zo strany zamestnanectva alebo vedenia organizácie. S pozíciou „kontrolóra kvality“ majú etický problém.

„A tam mám trochu potom dilemu, či je to ich téma alebo moja téma, čo vidím ja, to nemusí byť ich téma. Lebo ten náš prístup je o tom, že riešime to, čo oni vidia ako tému. To je taký vnútorný konflikt, to ešte nemám vyjasnené, preto do týchto vecí ešte nejdem, lebo nemám v tom úplne jasno, že aká je pozícia supervízora. Tam tápam, lebo zbadáš, lebo vidím aj teraz, čo je funkčné a čo je nefunkčné, a v DSS sú celí šťastní, že majú mikrobús a vozia klientov po koncertoch, a to považujú za veľký úspech. Pre mňa bude úspech, že nasadnú do bežnej MHD a tak pôjdu. Lenže to keď im povieš, tak na teba hľadia ako z inej planéty, že my tam nie sme, my sme radi, že tých desiatich naložíme a odvezieme vedľa do dediny do druhého DSS, kde sa idú pozrieť na karneval.“ (P6)

„Ako nie som kontrolór kvality, takže keď vidím, že nestihnú paralen dať pri prebaľovaní, tak ako to nie je moja vec. Eticky akože sa otočím, lebo stalo sa mi to, aby oni mali dostatočný priestor, ale tak vidím, že snaha je, aby to dodržiavali, nevedeli, že či toto je ten predmet, že čo teraz skúmam, čiže boli si asi neistí, ale toto nebolo o tom, hej.“ (P12)

Zameranie supervízie v rámci tohto modelu zahŕňa aj tému **novoprijatých zamestnancov**, ich podpory a rozvoja ich potenciálu, prípadne prijatia nových pohľadov, ktoré prinášajú.

„... pri novoprijatých zamestnancoch adaptabilita alebo prispôsobenie sa kolektívu.“ (P14)

„... pri nových pracovníkoch presadenie sa, pomôcť presadiť, podporiť osobný potenciál alebo aspoň manažment nejakým spôsobom motivovať k tomu, aby rešpektoval tieto alebo prijal niektoré tie veci.“ (P13)

Ďalšiu skupinu tém, na ktoré je zameraná pozornosť supervízora, sme nazvali zameranie na **manažérske procesy**. Toto zameranie zahŕňa tému manažmentu organizácie, t. j. ako je organizácia ako celok riadená („... *spätnú väzbu pre samotného šéfa. Či to dobre vedie.*“ (P6)). Ďalšou témou je prístup vedenia k zamestnanectvu („... *bežné prieky alebo nejaké výhody, nevýhody jednotlivých členov, tak asi tak... proste naozaj to som zistila, že stačí, že riaditeľ pochváli jednu osobu a nepochváli aj druhú, tretiu, tak už je zle, tak už majú pocit, že tá jedna je nejaká zvýhodnená... Naozaj keď je dobrý riaditeľ... keď je zlý riaditeľ, je zle, a keď je dobrý riaditeľ, je to ešte horšie.*“ (P13)). Ďalšie témy spojené s manažérskymi procesmi sú rozdelenie zodpovednosti a kompetencií, nadčasové hodiny, čerpanie hodín, kontrola kvality práce a pracovných procesov.

Ostatným zameraním supervízie organizácie zameranej na rozvoj sú **zmeny v organizácii a ich zvládanie**. Táto zmena môže nastať v organizácii vplyvom zmien v jej externom prostredí, najčastejšie zmenou legislatívy a organizácia je „nútená“ určitú zmenu prijať alebo zaviesť. Supervízia organizácie jej dáva priestor „*pozrieť sa na zmenu zo všetkých častí organizácie... Mnohokrát je to, že zmena a nové veci, a je to o tom, aby to tá organizácia zvládla a dala*“ (P11).

„... *máme nejaký ‚prúser‘, to sa napríklad v ‚decákoch‘ stáva, mali sme ‚prúser‘, že teraz nám prišlo 600 nových nariadení, polovica s nimi súhlasí, polovica nie, polovica im rozumie, polovica nie, polovica sa búri, polka chce dať výpoveď. Hej, a zase to máme, že zmenu, nejakú náročnú situáciu, a musíme s tým nejakou proste z toho ‚vykorčuľovať‘.*“ (P11)

Proces

Samotný proces v prípade tohto modelu supervízie organizácie (Schéma 5) charakterizuje ako pri prvých dvoch modeloch štruktúrovanosť. Štruktúrovanosť v tomto prípade je dokonca participantmi a participantami vnímaná ako nutnosť.

„... *štruktúra je nutnosť na to, aby si dosiahol cieľ v supervízii organizácie. Je to taká veľká vec, že nemyslím si, že dôjdeš ku kvalitnému výsledku iba nejakou intuitívnosťou. Keď som vykonával supervíziu, tak som išiel v štruktúrach a osnovách všetko, čo som mal už pripravené.*“ (P12)

Supervíziu organizácie v tomto modeli vnímajú supervízori a supervízorky ako štruktúrovanejšiu v porovnaní s individuálnou alebo skupinovou supervíziou.

„... *je oveľa alebo teda z môjho pohľadu je oveľa viac štruktúrovaná, a tá štruktúrovanosť si myslím, že... aj tá supervízia jednotlivca alebo skupiny má svoju štruk-*

túru, ale akože som taký, že spontánny typ, čiže dokážem aj tak ujsť niekedy z tej štruktúry, kde mi to nevadí, ale pri supervízii organizácie, keď vyjdem z tej štruktúry, tak to je niečo, čo tomu moc nepomôže.“ (P12)

Ďalšou charakteristikou procesu supervízie v rámci tohto modelu je **cyklickosť**. Cyklickosť znamená, že jednotlivé fázy sa v rôznych cykloch môžu opakovať, ale aj to, že jednotlivé fázy nie sú od seba úplne oddelené a môžu sa prelínať. V tomto prípade má zväčša spolupráca so supervízorom alebo supervízorkou **dlhodobý charakter**, môže to byť aj niekoľko rokov a môže predstavovať sériu individuálnych alebo skupinových supervízií, ktoré sa venujú rôznym témam.

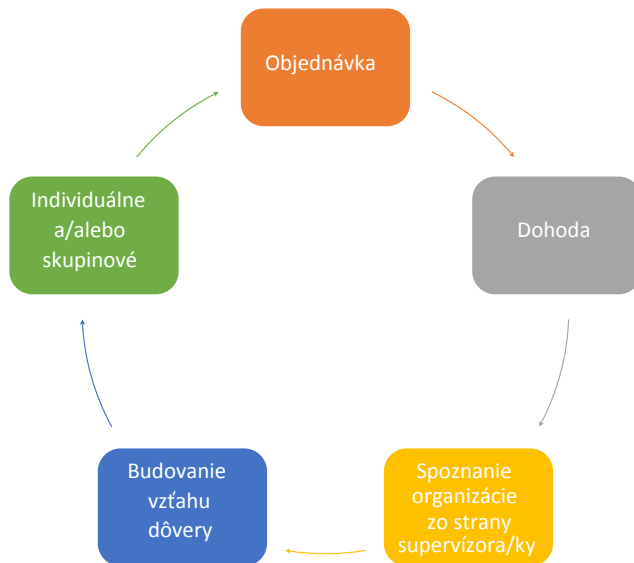
„Čiže môže byť, kebyže tá zákazka je taká, že väčšia, alebo je to organizácia, ktorá má veľa svojich súčastí, že dať to napríklad ako cyklus niekoľkých za sebou nasledujúcich supervízií... nebola to, že jedna supervízia organizácie 2 hodiny, proste bolo to dlhodobejšie.“ (P12)

Supervíziu organizácie v rámci tohto modelu charakterizuje **eklekticismus** („... zrovna pri supervízii organizácie by som sa nebála pustiť tak viac toho... eklektického ako pri nejakých iných supervíziách.“ (P12)).

Tento proces je tiež charakteristický vytvorením **bezpečného komunikačného priestoru**. Supervízori vnímajú, že pracovníci a pracovníčky sú pri supervízii organizácie otvorenejší, cítia sa bezpečnejšie ako pri individuálnych alebo skupinových supervíziách. Svoje výzvy či ťažkosti totiž prezentujú cez organizáciu, nie priamo cez seba.

„... že výhoda tej supervízie organizácie je, že tým, že tí ľudia hovoria o sebe, ale cez organizáciu, tak povedať o sebe, ale cez organizáciu je bezpečnejšie ako iba o sebe... vnímal som, že je to bezpečnejšie pre tých zamestnancov.“ (P12)

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



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu, 2020

Prvou fázou procesu supervízie v rámci tohto modelu je rovnako ako v prípade všetkých modelov **objednávka**. Objednávka v tomto modeli supervízie organizácie prichádza od vedenia, aj keď tým, kto prináša jednotlivé supervízne témy na supervíznych stretnutiach, môže byť aj supervízor/supervízorka.

„... ja som bol ten, ktorý dal ako keby nie že cieľ, ale tému. Ja som bol ten, ktorý priniesol tú tému. To znamená, neviem, že fungovanie, komunikácia v rámci organizácie, ako prebieha, akú má schému, či sú problémy, či nie sú, proste tieto veci, oceňovanie a takéto veci...” (P12)

V procese objednávky bolo pre oslovených participantov a participantky dôležité vyjasnenie toho, prečo chce organizácia supervíziu, t. j. či ide o splnenie zákonnej povinnosti, alebo má organizácia reálny záujem na sebe pracovať a rozvíjať sa, či identifikuje nejaký problém. Tým sa plynule prechádza do uzatvorenia kontraktu alebo k dohode na supervízii.

„V prvom rade musím vedieť, že prečo tá organizácia chce supervíziu organizácie, lebo ak chce splniť zákonnú podmienku, tak akože si ,šupne‘ tieto teraz na supervíziu, tieto hej, že ako urobí si to, aby si mohli odškrtnúť, že všetci boli, ale už keď naozaj,

že organizácia alebo vedenie organizácie chce, že ,chcem takýto druh supervízie; väčšinou sú to tie ,osvietenejšie; lebo inak by si ju nevypýtali. A potrebujem naozaj poznať tú zákazku.“ (P11)

„Ja tak ako keby potrebujem vedieť, že prečo vôbec si zvolili túto formu alebo tento druh supervízie. Väčšinou sa to dozviem najprv od vedenia, lebo to je to, ktoré rozhoduje, je ,osvietenejšie' za... nejaká participácia so zamestnancami, že prečo vlastne tú supervíziu chcú, či chcú na nej riešiť niečo konkrétne, či majú nejaké ,prúserové obdobie alebo skrátka, že prečo idem tú supervíziu robiť.“ (P12)

„... mať aj vopred nejakú predstavu, aby som vedela tú líniu nejak utiahnuť cca, nejak rámcovo vedieť, že prečo je tu ako keby tá potreba tej supervízie organizácie.“ (P17)

Druhou fázou je **dohoda** o supervízii organizácie alebo uzatvorenie **kontraktu**. Táto fáza v prvom rade zahŕňa vyjasnenie celkového cieľa supervízie organizácie.

„Že odkiaľ a kam sa chceme dostať, a v tom byť jednotní, vidieť tú cieľovú stanicu.“ (P17)

„Tak by mala mať stanovené nejaké ciele, že čo chceme riešiť s tou organizáciou, hej, že to je podľa mňa dôležité, čo chcú, lebo to je zákazka, hej, ako ja som supervízor, ale ja nemôžem, pokiaľ neviem, čo oni chcú.“ (P14)

Obsahom kontraktu je aj dohodnutie organizačných a technických záležitostí supervízií, ako napríklad frekvencia a dĺžka stretnutí, prípadne ďalšie podmienky.

„... samozrejme tie technické veci, že aké sú ich kapacity, aké sú moje kapacity, či sa vieme stretávať, ja neviem, raz za čas, či v tom bude pravidelnosť, či spravíme to, že prídem na celý deň, alebo akým spôsobom by to malo fungovať.“ (P11)

Proces spracovania spoločného kontraktu môže reálne nastať až po ďalšej fáze, t. j. spoznaní organizácie a môže byť spracovaný na základe individuálnych potrieb jednotlivých pracovníkov a pracovníčok.

„Robiť supervíziu organizácie je pomerne zodpovedná rola aj pomerne náročná rola, pretože tam existuje veľmi veľa ako keby tých kontraktov individuálnych, ktoré treba nejako dať dokopy do nejakého spoločného kontraktu.“ (P17)

Podobne ďalší participant vníma ako dôležité to, že dohoda na cieľoch nie je len s vedením organizácie, ale aj s jej pracovníkmi a pracovníčkami.

„... ešte jedna vec mi napadá, to sa tiež párkrát stalo, že konfrontovať ostatných pracovníkov s tým cieľom vedenia. Vždy na začiatku povedať vedeniu, že: ,to je fajn, že to takto chcete, ale ja to musím prebrať aj s tými ostatnými, nie že tak: ,že nenápadne im naznačte, že toto by sa malo.““ (P11)

Ako ďalšiu fázu sme v tomto modeli supervízie identifikovali **budovanie vzťahu medzi supervízorom a organizáciou**. Tento vzťah sa pritom buduje od prvého kontaktu supervízora/supervízorky s organizáciou. Pokiaľ však má byť supervízor podporou pre organizáciu a jej zamestnancov v raste, a to v dlhodobejšom kontrakte a spolupráci, je vzťah dôvery dôležitý.

„Na začiatku sme sa museli zoznámiť, tiež som si musela urobiť a získať nejakú pozíciu, že aby vedeli, o čom to je, ako to je, že by som nedávala ja návrhy na témy, že by sa oni otvárali, takže ten prvý rok bol taký zoznamovací, aby sme si vybudovali vzťah.“ (P14)

Ďalšou fázou je **spoznanie organizácie**. V tejto fáze sa supervízor/supervízorka oboznamuje s rôznymi aspektmi fungovania organizácie, s organizačnou štruktúrou, personálnym obsadením, jej kultúrou práce, financovaním a podobne.

„... a keď sa začnem pýtať na to, ako bol napríklad, ja neviem, ako fungujú, ako sú tie mechanizmy, ja neviem, keď sa aj vyberali ľudia alebo presúvali ich na nejaké pozície, ako to fungovalo, za akých okolností a tak... že tak nejak sa chcem dostať hlbšie k niektorým informáciám... musíš tam zahrnúť viac faktorov, musíš poznať kultúru tej organizácie, hej, musíš poznať možno nejaké skryté pravidlá tej organizácie, podľa ktorých fungujú, čiže možno, nie že možno, ale potrebuješ mať viac informácií o tom, aby si vedel, do akého priestoru vstupuješ... mega organizácie ako detské domovy, domovy sociálnych služieb, kde je nejaká hierarchia striktne daná, hej, v tých mimovládach je to predsa inak nastavené, tak tam, samozrejme, musím alebo potrebujem mať viac informácií, keď vstupujem na tú pôdu organizácie.“ (P9)

„... potrebujem informácie, aby som pochopil kontext tej organizácie, nejakú hierarchiu, nejakú štruktúru v rámci, ja neviem, samosprávy, financovanie, nejaké základné informácie, počet zamestnancov, históriu, jak sa to menilo. Taká nejaká predstava ako keby, dynamika tej organizácie.“ (P12)

„... tak určite by som možno chcela vidieť nejakú štruktúru personálneho obsadenia, že jednotlivé oddelenia ako sú personálne zastúpené a či sú zastúpené dostatočne vzdelaným a kvalifikovaným personálom... ten priebeh by mal byť postavený na tom, že mala by som poznať to zariadenie, mala by som si ho prejsť. Mala by som vidieť jednotlivé oddelenia, ako fungujú, aké majú jednotlivé priestory, aké majú materiálne vybavenie, koľko zamestnancov tam robí.“ (P13)

Do procesu spoznania organizácie vstupujú rôzni aktéri, pretože zámerom je spoznať organizáciu z rôznych uhlov pohľadu a zistiť, ako ju vnímajú pracovníci a pracovníčky.

„... teda k tomu procesu, že na začiatku je dôležité ako keby získať pohľad všetkých tých zúčastnených na to, ako vnímajú aktuálnu situáciu.“ (P17)

Samotný proces supervízie môže zahŕňať individuálne a/alebo skupinové supervízne stretnutia s rôznymi typmi pracovníkov a pracovníčok organizácie. Jeden z opýtaných nazval tento proces ako „*otvorenie priestoru pre rozvoj*“ (P12). Stretnutia môžu prebiehať v rôznej frekvencii a intenzite.

„Potom sa tá supervízia realizuje, samozrejme, postupne. Nemusí to byť rovnako intenzívne pri všetkých zložkách, hej? Že napríklad môže to byť s vedením, teraz si vymýšľam, len nejaký ako keby príklad, že s vedením sa stretnem raz za 2 mesiace, ale každý mesiac sa stretnem s takými, takými a takými pracovníkmi, že zase to nemusí byť také ‚natabuľkované‘, že všetci musia rovnako, všetci musia na individuálku a podobne.“ (P11)

Participant a participantky výskumu vnímajú ako dôležité organizovať supervízie zvlášť pre manažment a zvlášť pre pracovníkov a pracovníčky („... aspoň ja na čom trvám, že robím zvlášť supervíziu pre manažment a zvlášť pre riaditeľov, ako naozaj nepripúšťam to, že by riaditeľ absolvoval supervíziu spolu so zamestnancami, hej, proste manažment má jednu, to je ako keby jedna skupina a druhá skupina sú tí zamestnanci.“ (P17)), ale tiež byť flexibilný v ponuke rôznych foriem supervíznych stretnutí („... ale v tých organizáciách, kde bola aj vôľa z vedenia ako nejak flexibilne narábať s tým, že ak je potreba individuálky, tak tým ľuďom dáme individuálku, lebo vidíme, že teraz je pre nich vhodnejšia individuálka, ale môžeme po určitom čase ísť aj do skupín, že sa to dá takto nejak s tým pružne pracovať, tak tam mi to vychádza také najefektívnejšie.“ (P9)).

Samotná supervízia predstavuje proces otvárania rôznych tém zo strany zamestnaneckva alebo zo strany supervízora/supervízorky („*Pomenuješ veci, ktoré si všimneš, a ja si to potom predstavujem tak, že ich postupne budeš otvárať ako témy.*“ (P6)), pričom riešenie týchto tém by malo viesť k dosiahnutiu celkového cieľa supervízie organizácie („... potom ísť do tých ako tém, ktoré stoja pod tým, k tomu, aby sme sa tam vlastne dopracovali.“ (P17)).

Metódy

Model supervízie organizácie ako pomáhajúcej metódy v jej rozvoji zahŕňa pomerne širokú škálu rôznorodých metód, ktoré zahŕňajú klasické metódy plánovania aj klasické supervízne metódy. Medzi využívané patria:

- SWOT analýza („... SWOTka mi prišla úplne ako alfa a omega.“ (P12));
- projektívne techniky a analógové prostriedky („Už pri tých technikách, analógové prostriedky ako som pracovala so zvieratkami, pracovala som s farebnými papierikmi.“ (P9));
- analýza prípadu;

- bálintovská skupina;
- brainstorming;
- rozhovor;
- štúdium dokumentov.

Supervízori a supervízorky čerpajú pri práci aj z iných postupov, napríklad tréningových metód alebo z mentoringu (*„... a cez mentoring, keď som to robil, že nemusel som si dávať pozor, mohol som ,vyriechnúť“ riešenie skorej, než oni na to došli, tak to vnímali: ,aha, tak ty si mi došiel pomôcť. Ty máš pre mňa riešenie, ktoré ja potrebujem.“ A boli schopní sa zamyslieť aj nad súvislosťami. Čiže bolo to určite ,stráviteľnejšie“ pre nich a vyhadzovali mi prípady.“ (P12)).*

Prínos

Prínosy tohto modelu supervízie organizácie je možno vnímať v rámci individuálnej roviny jednotlivých pracovníkov a pracovníčok, ale aj v rámci organizácie ako celku. Prínosy je možné vnímať v profesijnom rozvoji jednotlivcov a raste celej organizácie a v konečnom dôsledku aj v zlepšení kvality poskytovaných služieb.

Supervízia v rámci tohto modelu umožňuje **získať pohľad z rôznych strán**, čo môže byť dôležité pre konkrétneho pracovníka riešiaceho konkrétny problém, ako aj pre vedenie organizácie.

„... mám veľmi podobne ako pri tej 360-stupňovej spätnej väzbe, že na jednu a tú istú vec máš možnosť sa pozrieť z pohľadu rôznych aktérov, lebo tento ti povie to, tento to... a to nemyslím len jednotlivcov... teraz ty máš jednu nejakú situáciu, na ktorú máš získať supervízny pohľad, a to je perfektné v tom, že ty ho získavaš z rôznych pozícií a z rôznych aspektov.“ (P11)

V individuálnej rovine participantky a participantí vnímali prínosy v oblasti **zlepšenia osobnostného potenciálu zamestnancov**.

„... tá kvalita ako malo by to byť lepšie, nejako lepšie pretavené do toho bežného života potom, čo asi naozaj aj na zlepšenie ich osobnostného potenciálu, hej, lebo, myslím si, že aj tí ľudia s tým, že strácajú na sile, znižuje sa ich sebavedomie, pretože táto situácia núti nás všetkých pracovať na sebe.“ (P13)

Pracovníci a pracovníčky majú tiež prostredníctvom supervízie organizácie **možnosť ovplyvňovať rôzne procesy v organizácii** (*„... aj mať možnosť ovplyvňovať veci, hej, že je to taký priestor, že mať požiadavky, chcieť ovplyvňovať veci.“ (P12))* a **pochopiť rôzne skutočnosti v súvislostiach** (*„... dokážu jedna, druhá, tretia, štvrtá strana,*

koľko tam je ľudí, hovoriť o veciach a chápať širšie súvislosti v rámci organizácie, hej? Že ako to teda funguje... Dokážu pochopiť veci v súvislostiach, si myslím, že je to snád' taký jediný priestor, lebo normálne sa vedenie nezaobrá, aby informovalo o veciach zamestnancov.“ (P12)).

V individuálnej rovine sa môžu prínosy supervízie prejavíť aj v postojoyých zmenách („Tak na tom sa snažím hlavne robiť, hej, meniť tie postoje ľudí pomaličky.“ (P6)).

Zmeny v rámci organizácie môžu pod vplyvom supervízie organizácie nastať napríklad v zmene prístupu vedenia k rozvoju zamestnanectva („... ale keď som niečo povedala, že akože jasné, že nie konkrétne, ale len nejaký ten, niečo, čo vidím, čo by malo byť zlepšené, alebo ešte na začiatku roka vlastne jednu vec som im pomohla, že som povedala, aby ich začal púšťať viac na školenia a na rozvoj, hej, takže potom to malo trošku nejaký tento, padlo to na úrodnú pôdu.“ (P14)) či v zlepšení vzťahov na pracovisku.

Okrem modelov supervízie organizácie, ktoré sme identifikovali a ktoré spĺňali nami definovanú charakteristiku modelu supervízie, sme vo výpovedi jednej participantky zaznamenali ešte jedno vnímanie supervízie organizácie, a to vnímanie **supervízie organizácie ako vstupu pre spracovanie plánu supervízie v organizácii**. Toto vnímanie sme ale neoznačili ako model, keďže sme pri kódovaní nevedeli k tomuto vnímaniu priradiť nami definované prvky modelov ani pri opätovnom dopytovaní bližší popis a vysvetlenie. V tomto prípade môžeme cieľ takto realizovanej supervízie organizácie definovať spracovaním plánu supervízie v organizácii. Podobne ako v predchádzajúcich modeloch predchádza spracovaniu plánu porozumenie fungovaniu organizácie, na to sú realizované individuálne a skupinové supervízie, štúdium dokumentov o organizácii a aj rôzne rozhovory. Na základe toho je vypracovaný plán supervízie organizácie, ktorý definuje, či sa má supervízia realizovať, ako často, prípadne pre aké kategórie zamestnanectva.

3.2.5. Predpoklady a limity supervízie organizácie

Ako spoločné kategórie supervízie organizácie sme identifikovali predpoklady na supervíziu organizácie a jej limity. Tieto kategórie sme najprv analyzovali ako súčasť jednotlivých modelov, ale po niekoľkonásobnej konštantnej komparácii sme ich z modelov vyčlenili. Z analýzy a porovnania jednotlivých modelov vyplýva, že ich spoločnými prvkami sú práca s organizáciou ako celkom, zmena organizácie a pohľad z externého prostredia. Z týchto charakteristík následne vyplývajú špecifické predpoklady aj limity supervízie organizácie. Predpoklady a limity supervízie organizácie je možné vnímať ako dve strany jednej mince, teda na jednej strane predpoklady na supervíziu môžeme chápať ako faktory, ktoré umožňujú zabezpe-

čieť efektívny a kvalitný výkon supervízie organizácie a dosahovanie jej cieľov, a na druhej strane limity ako faktory, ktoré efektivitu a kvalitu supervízie a dosahovanie jej cieľov znižujú, prípadne sú pri realizácii supervízie kontraproduktívne. Niektoré z nich môžu byť dokonca pre supervíziu organizácie kontraindikáciou. Najprv sa zameriame na analýzu predpokladov na realizáciu supervízie organizácie a potom na analýzu limitov.

3.2.5.1. Predpoklady na supervíziu organizácie

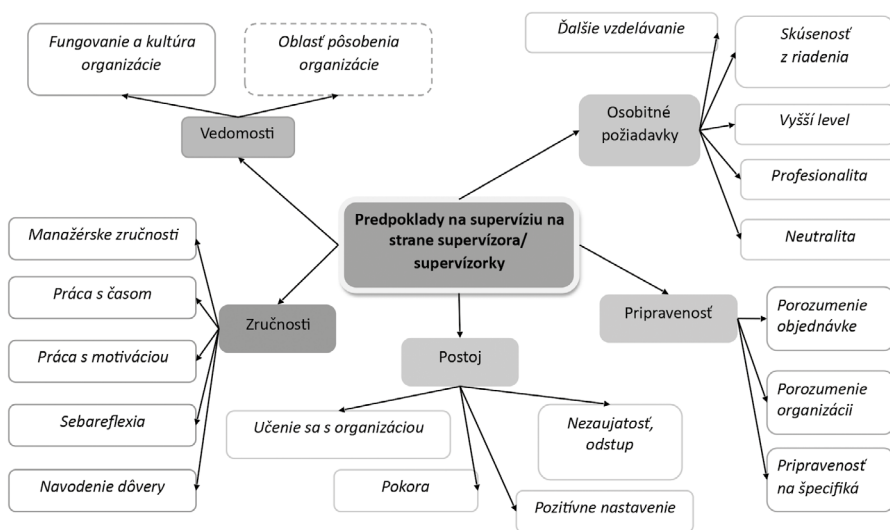
Predpoklady na supervíziu organizácie sme na základe analýzy rozčlenili na dve samostatné kategórie: **predpoklady na strane vykonávateľa supervízie** a **predpoklady na strane organizácie**. Obe tieto kategórie tvorí niekoľko podkategórií, v ktorých postupe predstavujeme základné požiadavky na dyádu supervízneho vzťahu.

Ako špecifický predpoklad sme identifikovali **tlak na kvalitu**, ktorý uviedol jeden z opýtaných: „... musí prísť taký tlak na kvalitu, čo si myslím, že už začalo v našich podmienkach.“ (P6) Tento tlak na kvalitu je možné vnímať ako predpoklad z externého prostredia a môžeme sem zaradiť aj legislatívne ukotvenie supervízie.

Predpoklady na supervíziu organizácie na strane supervízora/supervízorky

Predpoklady supervízora na vykonávanie supervízie organizácie sme identifikovali v niekoľkých podkategóriách. Naše zistenia prezentujeme v Schéme 6.

Schéma 6: Predpoklady na supervíziu na strane supervízora/supervízorky



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu, 2020

Prvú podkategóriu požiadaviek na osobu, ktorá vykonáva supervíziu organizácie, sme nazvali **osobitné požiadavky**. Osobu supervízora/supervízorky charakterizuje podľa participantov a participantiek výskumu **profesionalita** a kvalita. Absolvovanie akreditovaného kurzu supervízie nebolo pomenované ako špecifická požiadavka, ale ako úplne základný predpoklad výkonu supervízie v akejkoľvek podobe. Pri supervízii organizácie ide o „**vyšší level**“ (P14) supervízie, pričom samotnú supervíziu vnímajú ako „*náročný a komplexný proces*“ (P14), ktorý sa v každej organizácii líši, pretože každá organizácia má iný štýl vedenia práce, inak je pripravená na supervíziu a otvorená zmenám. Z tohto dôvodu bola ako osobitná požiadavka na supervíziu organizácie participantmi zdôraznené ďalšie vzdelávanie. Jeden z opýtaných dokonca v tejto oblasti navrhuje aj určité preverovanie supervízorov ako podmienku výkonu supervízie: „*Čiže ja si myslím, že toto by mala byť cesta pre všetkých supervízorov, po čase preukázať nejaké zručnosti, neviem, či nejakou formou nejakej skúšky alebo ako to nazvať. Ale to, že si urobíš certifikát, ešte neznamená, že to robíš dobre. Tiež by mohol byť niekde nejaký nástroj nastavený, ako majú lekári aj učitelia nastavené ďalšie vzdelávania, aj tí supervízori by mali byť nejakým spôsobom vedení a mať pod kontrolou kvalitu ďalšieho vzdelávania.*“ (P6) Ako osobitnú požiadavku sme identifikovali aj **skúsenosti** a to jednak skúsenosti vo všeobecnej rovine, t. j. supervíziu organizácie by mala robiť osoba, ktorá má „*dostatočné skúsenosti*“ (P16), ale najmä špecifické skúsenosti z riadenia organizácií: „*.... skúsenosti z nejakého manažmentu a proste z tých procesov, ktoré sa tam dejú.*“ (P3); „*.... by mal byť skúsený, že by mal prejsť viacerými organizáciami, mal by vidieť systémy riadenia a prenášať potom akoby tie skúsenosti a hovoriť o tom, že ale toto ide, lebo to naozaj ide. Nepíše sa o tom len v teórii.*“ (P14)

Medzi osobitné požiadavky sme zaradili aj **neutralitu** osoby, ktorá realizuje supervíziu organizácie. Supervízor/supervízorka nesmie byť v osobnom alebo inom ako supervíznom vzťahu s vedením alebo zamestnancami organizácie. Možný negatívny vplyv porušenia neutrality uvádza na príklade vlastnej skúsenosti jeden z participantov: „*.... vidím u seba teraz konkrétne v inej role, v tej konzultantskej, o čom som už hovoril, že to, že som ‚vbehol‘ aj do vzťahu s tým riaditeľom, mi veľmi sťažuje pozíciu mu ukazovať, čo všetko je v organizácii zlé alebo zle nastavené.*“ (P16)

Ďalšie požiadavky na osobu v pozícii supervízora organizácie sme rozdelili na tri veľmi úzko súvisiace podkategórie, konkrétne: vedomosti, zručnosti a postoje.

V podkategórii **vedomosti supervízora/supervízorky** sme identifikovali vedomosti o fungovaní organizácií vo všeobecnosti. Supervízor by mal rozumieť **fungovaniu organizácií a organizačnej kultúre**.

„Prehľad o tom, ako sa robia organizačné schémy, ako sa robia právomoci, zodpovednosti a všetky tie... zákonník práce a podobné veci, ktoré k tomu ešte okrem tej odbornosti pristupujú.“ (P7)

„... myslím si, že je dobré, aby tomu nejako rozumel, ako veci idú v tých organizáciách, a je to zásadne ako keby iný pohyb, ktorý chcem robiť v tej supervízii, ktorý robíme s tou organizáciou ako takou.“ (P2)

Pri identifikácii ďalších špecifických vedomostí potrebných na supervíziu organizácie sme zaznamenali dva protichodné názory. Jedna skupina opýtaných vnímala ako výhodu **neovládanie špecifík oblasti**, v ktorej organizácia pôsobí, a kontextu tejto oblasti zo strany supervízora. Dôvodom je skutočnosť, že supervízor nie je v tomto prípade ovplyvnený určitými stereotypmi a umožňuje to prinášať iný pohľad na organizáciu nielen supervízorovi, ale najmä supervidovaným. Jedna z participantiek uvádza ako výhodu skutočnosť, že človek, ktorý supervidoval jej organizáciu, bol z inej krajiny: *„... nebol z nášho kultúrneho alebo sociálneho kontextu, bol z inej krajiny a myslím si, že to veľmi pomohlo tomu celému, že tam bol takýto prvok, že ten človek bol veľmi slobodný. O nejakých takých ako slovenských pomeroch, alebo ako to mám nazvať, fakt bolo cítiť, že priniesol slobodu pohľadu na niektoré veci. A tiež bolo dobré, že nerozumel moc slovníku terminológie a v zásade ani výrazne tej našej oblasti. Takže bol veľmi slobodný a moc pomáhalo, keď pomenovával niektoré veci iným jazykom, ako sme my zvyknutí, a v tom sme sa tak točili a aj to naše premýšľanie potom bolo úzke, a keď nás on sprevádzal, tak sa tak odrazu rozšírilo.“ (P2)*

Druhý participant opisuje výhody nepoznania kontextu v zmysle eliminácie svojich stereotypných predstáv o fungovaní či problémoch organizácií v danej oblasti: *„Odbornosť môže hrozne škodiť. Čiže naopak, tu si myslím, že nezameranosť je úplne najlepšia. Príklad... tým, že čím viac o sociálnych službách, naopak to poviem, čím viac o sociálnych službách viem, a keďže supervidujem v sociálnych službách, tak začínam byť v ‚pasii‘, pretože už len keď si idem položiť otázku alebo idem ju verejne položiť, tak mi nabieha: ‚no, dostaneš túto odpoveď.‘ Lebo viem, ako je to v tých sociálnych službách, ale aj tak ju položím. Kdežto v tej supervízii organizácie by som nemal, nemalo by mi toto nabiehať, len proste položím tú otázku.“ (P16)*

Druhá skupina opýtaných naopak zastávala názor, že supervízor/supervízorka potrebuje mať nevyhnutne vedomosti z oblasti, v ktorej pôsobí supervidovaná organizácia. Toto poznanie mu/jej podľa ich názoru pomáha lepšie porozumieť organizácii, jej možnostiam aj limitom.

„Takže tam naozaj si myslím, že by mal ísť niekto, kto rozumie tomuto rezortu a má výcvik v supervízii, a viem si predstaviť, že by to bola špecifická téma, ako to celé nastaviť. Lebo problémov majú dosť, ale tak ako im my ponúkame supervíziu, tak to nie je to, čo potrebujú.“ (P15)

„Všetky možné štandardy kvality, prihlasovanie klientov, správy, to je šialené kvantum práce, že podľa mňa tak ako sa v tých oblastiach supervízie vyžaduje, aby si bol doslova odborník v tej téme.“ (P6)

Tieto rozdiely môžeme dať do súvislosti s modelmi supervízie identifikovanými v predchádzajúcej časti. Požiadavky na vedomosti z oblasti pôsobenia supervidovanej organizácie sú nevyhnuté primárne v rámci modelu 1, kde sa supervízor zameriava na hodnotenie kvality poskytovaných služieb. Na druhej strane ostatné modely ovládanie špecifického kontextu pôsobenia organizácie podľa nášho názoru nevyžadujú.

V oblasti **zručností** sme identifikovali podobne ako pri skúsenostiach a vedomostiach požiadavky na **zručnosti v oblasti manažmentu**: „... mať asi zručnosť v nejakých manažérskych kompetenciách je určite vítané.“ (P17); „... nejaké zručnosti, ktoré sú z manažmentu, že manažment riadenia organizácií.“ (P2) Ďalší participant charakterizuje tieto zručnosti ako „manažérsky pohľad na veci, všetky procesy“ (P6).

K ďalším špecifickým zručnostiam supervízora/supervízorky organizácie patrí **práca s motiváciou**: „... práca s tou motiváciou, že to naozaj má zmysel, stojí to za to, aký to bude mať celkový efekt“ (P15) a **efektívna práca s časom**: „A teda tá práca s tým časom na tej supervízii organizácie je o to asi viacej dôležitá, aby aj ten proces bol držaný v nejakých opratách.“ (P17)

Supervízor/supervízorka by mal tiež vedieť **navodiť dôveru**, aby motivoval supervidovaných k hľadaniu riešení: „... tak musí aj on vlastne vedieť navodiť dôveru v tom, že mojou úlohou tu teraz nie vás kontrolovať, ale poďme spolu hľadať riešenia.“ (P1)

Špecifickou zručnosťou je tiež **sebareflexia** svojej práce a pozície v rámci supervízie organizácie: „... je dobré tam doniesť nejaký nový, vietor, a v tom by mal byť aj supervízor taký, že sebareflexívny, že vedieť, že takto upadá už do nejakého pohodlia, že asi by bolo dobré urobiť nejakú zmenu a možno aj odísť a mali by si zabezpečiť iného supervízora...“ (P15)

Ďalšiu podkategóriu tvorí **postoj supervízora/supervízorky**. Tento postoj z pohľadu opýtaných má tiež niekoľko určujúcich charakteristík.

Prvou z týchto charakteristík je **pokora**, ktorú vhodne dokumentuje výrok participanta P1: „Musí tam byť veľa pokory... naozaj proste nevchádzať do organizácie s tým, že s nejakou ako keby nadradenosťou, ako že ja som nejaký geniálny, úžasný supervízor a ja vám tu teraz idem dať tú organizáciu dokopy, lebo keď potrebujete supervíziu organizácie, tak ja som tu prišiel a urobím tu zázraky.“

Učenie sa spolu s organizáciou sme označili ako ďalšiu z charakteristík postoja supervízora/supervízorky. Ako uvádza participant P1: „*Ja sa idem spolu s nimi učiť. Že my sa ideme vlastne spolu učiť, spolu hľadať riešenia.*“

Postoj supervízora/supervízorky by malo podľa opýtaných charakterizovať tiež **pozitívne nastavenie voči svojej práci**: „... *ale tak hovorím, že mám to ako, že mám taký pocit, že niečo s tými ľuďmi urobím a niečo, nejak ich akože nasmerujem alebo niečo, že sa cítia, cítim sa dobre, proste vtedy.*“ (P14)

Ostatnou charakteristikou postoja supervízora/supervízorky je **nezaujatosť** alebo, ako uvádza jeden z participantov, „čistý štít“.

„*Ja proste potrebujem ísť do toho zariadenia na tú supervíziu, ako keby s čistým štítom. Napríklad vedúca odboru vraví, že... ale predtým, než tam pôjdeš, chcela by som ti povedať môj pohľad na to zariadenie. Alebo dostal som telefonát od bývalej zamestnankyne, ktorá ani neviem odkiaľ si na mňa zohnala číslo, a chcela so mnou riešiť to zariadenie. Predtým, než tam vojdem na supervíziu, tak vlastne toto sú veci, ktoré zablokujeme hneď a neriešime, že nechcem vstúpiť do supervízie s nejakým predpojatím voči tomuto zariadeniu a manažmentu.*“ (P1) Ďalší z participantov túto nezaujatosť pomenováva ako odstup: „... *kladie nároky na ten odstup hodne, že to som si všimol, že potom niekedy, keď som odstúpil od toho, tak hovorím: ‚kurník, však a prečo som toto, hej? Pretože ako keby ma ‚vťahovali‘ do toho, hej? Číže a bol som tam chvíľu s nimi, takže určite väčší nárok na odstup kladiem.*“ (P12)

Ostatnou podkategóriou predpokladov supervízora/supervízorky je **príprava na realizáciu supervízie**. Ako uvádza jeden z opýtaných, „*chce to dobre si to naprogramovať*“ (P10).

Príprava na realizáciu supervízie spočíva jednak v **porozumení objednávke**: „... *pri supervízii organizácie mať aj vopred nejakú predstavu, aby som vedela tú líniu nejak utiahnuť cca, nejak rámcovo vedieť, že prečo je tu ako keby tá potreba tej supervízie organizácie.*“ (P17), ale aj v **porozumení fungovaniu konkrétnej organizácie**: „*Myslím si, že je dobre, keď je oboznámený supervízor s tým, ako to v tej organizácii funguje, čo už majú upravené, k čomu oni chcú ísť a že možno to len je zložité s aplikáciou niečoho, čo už majú, a tak ďalej.*“ (P2)

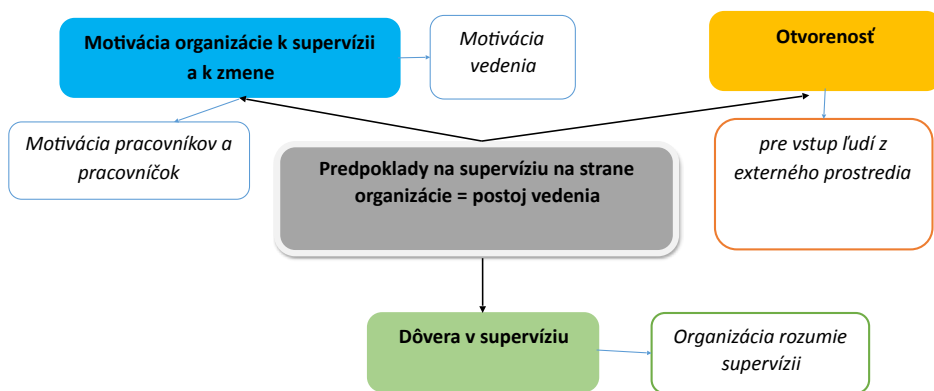
Pripravenosť zahŕňa aj byť **pripravený reagovať na rôzne špecifiká organizácií**, ktoré supervízor/supervízorka superviduje. Supervíziu organizácie totiž do veľkej miery determinuje práve kontext, respektíve organizácia, pre ktorú a v ktorej sa realizuje. „*Každá organizácia má niečo špecifické, nikdy nie sú všetci rovnakí.*“ (P16)

„... všetko závisí od štýlu vedenia a akú majú vedúcu a aký je kolektív. Môže byť starý, ktorí sú už konzervatívni, nechcú ísť do ničoho, môžeš mať mladých, dynamických, by som povedala, že každá organizácia má svoju kultúru, akú má, svoje tradície atď., štýly vedenia a čo majú svoje plusy, čo majú mínusy atď., sú špecifické určite, a tie špecifické práve tam sa vyžaduje väčšia príprava, určite väčšia príprava a musíme byť pripravení na všetko. To znamená, že tam sa treba viacej pripraviť, aby človek vedel správne reagovať, aby nezasiahol, proste nezranil.“ (P14)

Predpoklady na supervíziu organizácie na strane organizácie

Predpoklady na strane organizácie (Schéma 7) sme nečlenili do podkategórií. Na základe výpovedí participantov a participantiek môžeme konštatovať, že **základným predpokladom na supervíziu organizácie je postoj vedenia** („... lebo keď ti to samotný riaditeľ organizácie spochybňuje, tak to nemá zmysel“ (P6)). Vo výpovediach sme zaznamenali skutočnosť, že i keď supervízori a supervízorky hovorili o organizácii, neskôr sa ich výpovede vzťahovali najmä na vedenie organizácie. Postoj vedenia organizácie vnímali ako ten, ktorý supervíziu umožňuje, ale tiež dokáže výrazným spôsobom determinovať aj jej výsledky. V ďalšom texte na základe výpovedí opíšeme charakteristiky tohto postoja ako predpokladu na supervíziu.

Schéma 7: Predpoklady na supervíziu na strane organizácie



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu, 2020

Prvým predpokladom je **motivácia organizácie k supervízii a k zmene**. Bez tohto predpokladu v podstate väčšinou ani k supervízii organizácie nedôjde.

„... mať to ošetrované tým, že tá organizácia to chce. Lebo ak tá organizácia to nechce, ak to ten manažment tej organizácie nechce alebo je v odpore, tak to vedie k takému odporu, že práve tá supervízia môže byť ešte kontraproduktívna.“ (P1)

„... a teraz ty im to nepovieš, snažíš sa ich k tomu viesť, a to je kvantum, kvantum roboty, práce, do ktorej otázne je, ako sú motivovaní tú prácu robiť. Pretože drvivá väčšina tých riaditeľov je tam roky rokúce a oni nemajú motiváciu meniť veci, im je to jedno... musí to byť taký postoj, že vedenie chce robiť veci lepšie, najlepšie, ako vie v daných podmienkach.“ (P6)

„... keď je to vedenie tej organizácie presvedčené, že chce zmenu.“ (P14)

„... manažment musí byť prístupný zmenám.“ (P17)

Ďalším predpokladom supervízie organizácie na strane organizácie, respektíve jej vedenia je **otvorenosť**. Otvorenosť je predpokladom na to, ako supervízor/supervízorka ako „cudzia“ osoba vôbec vstúpila do organizácie a nahliadla do jej procesov.

„... A keď je tá organizácia voči tomu otvorená, tak je to efektívne.“ (P1)

„Či dovoľí, aby mu prišiel niekto zvonka pomôcť sa na to pozrieť, a to musí byť otvorená hlava.“ (P6)

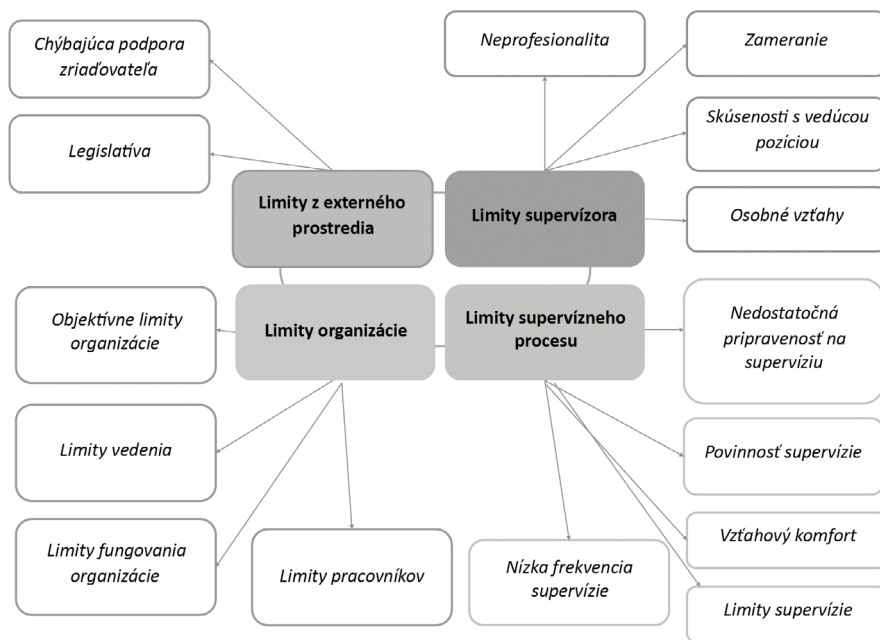
Ostatnou charakteristikou postoja vedenia je **dôvera v supervíziu**. Dôvera v supervíziu znamená, že vedenie organizácie rozumie supervízii a vie, čo vďaka nej môže získať. Podobne ako predchádzajúce charakteristiky je predpokladom transformácie, ktorú má supervízia priniesť.

„... toto keď nebude, tak nemôžeme stavať systémy, keď tí ľudia nebudú mať dôveru.“ (P6)

3.2.5.2. Limity supervízie organizácie

Limity supervízie organizácie sme zoskupili do niekoľkých kategórií, konkrétne: limity z externého prostredia, limity na strane supervízora/supervízorky, limity na strane organizácie a limity supervízneho procesu. V rámci týchto hlavných skupín identifikujeme ešte niekoľko podkategórií. Prehľad limitov je uvedený v Schéme 8.

Schéma 8: Limity supervízie organizácie



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu, 2020

Limity supervízie organizácie z externého prostredia

Pri zavádzaní zmien v organizácii, ktoré sú súčasťou supervízie organizácie, bola opýtanými vnímaná ako limitujúca a obmedzujúca aj **chýbajúca podpora z externého prostredia**. Konkrétne ide o chýbajúcu podporu zriaďovateľa, ale aj legislatívne prekážky pri realizácii zmien napríklad v systéme sociálnych služieb.

„... to je limit supervízie organizácie, že áno, dôjdeš aj dokážu oni pochopiť, že vedenie, manažment robí všetko preto, lobuje na správnych miestach, ale už tú spätnú väzbu nemajú... keď spraviš supervíziu organizácie, vypracuješ dokument, tak svojím spôsobom, a to bola taká ‚bitka‘ na to celé procesuálne, že mi nakoniec povedali, že: nikto to neskontroluje.“ (P12)

„... limit je aj ten, že keď my sa na niečom dohodneme a to zariadenie by aj chcelo, ale zase zriaďovateľ nie je otvorený tým zmenám... zariadenie aj s tým chce niečo urobiť, aj na tej supervízii si presne vieme povedať, čo by sa malo diať a čo zariadenie pre to musí urobiť, ale zriaďovateľ nemá v tom ochotu podporiť a pomôcť.“ (P1)

„Väčšinou tie limity súvisia s tým, že aj keď my nájdeme nejaké riešenia, ale tie rieše-

nia nie sú v rukách toho zariadenia, a niekedy sú situácie, že tie riešenia nie sú ani v rukách zariadenia a nie sú ani v rukách zriaďovateľa, lebo je to legislatívny problém. Lebo legislatíva núti to zariadenie robiť veci neefektívne. To sú ako keby skôr... veľmi často tie limity súvisia aj s tým, že ako u nich funguje systém sociálnych služieb.“ (P1)

Limity supervízie organizácie na strane supervízorov a supervízoriek

Druhú kategóriu limitov supervízie organizácie predstavujú limity na strane supervízorov a supervízoriek.

Kým ako základný predpoklad supervízie organizácie na strane supervízora/supervízorky bola opýtanými vnímaná jeho/jej profesionalita, ako prekážku supervízie identifikovali **neprofesionalitu** na strane supervízora/supervízorky. Ako uvádza jeden z participantov: „... a potom tu ide otázka do našich radov, že do akej miery my sme odborníkmi v supervízii, lebo paradoxne mne to vychádza, že niekedy prekážkou môžeme byť aj my sami...“ (P9) Ďalší z participantov sa v tejto súvislosti kriticky pozerá aj na to, kto môže byť supervízorom/supervízorkou: „... to je zasa chyba vo vzdelávaní v supervízii, že sa dá... akreditované vzdelanie supervízorkám a supervízorom, ktorí by nemali byť supervízori a supervízorky.“ (P16)

Limitom môže byť aj **zameranie supervízora/supervízorky**. Nie každá osoba musí mať osobnostné predpoklady alebo nastavenie na výkon supervízie organizácie alebo si nemusí s danou organizáciou porozumieť. Ako konštatuje participantka: „... nie každý to dáme pre každú organizáciu. Tie organizácie sú naozaj rôznorodé.“ (P2) Ďalšia uvažuje nad svojimi obmedzeniami súvisiacimi so svojím nastavením: „... tak som aj rozmýšľala nad tým, že či vôbec tá supervízia organizácie nesúvisí aj s mojím nastavením k tomu, že mne sa, a ja to mám ako keby všeobecne, že mne sa nechce alebo neviem pracovať s celkom... ja som viac zameraná na tie čiastkové veci ako na celok.“ (P17)

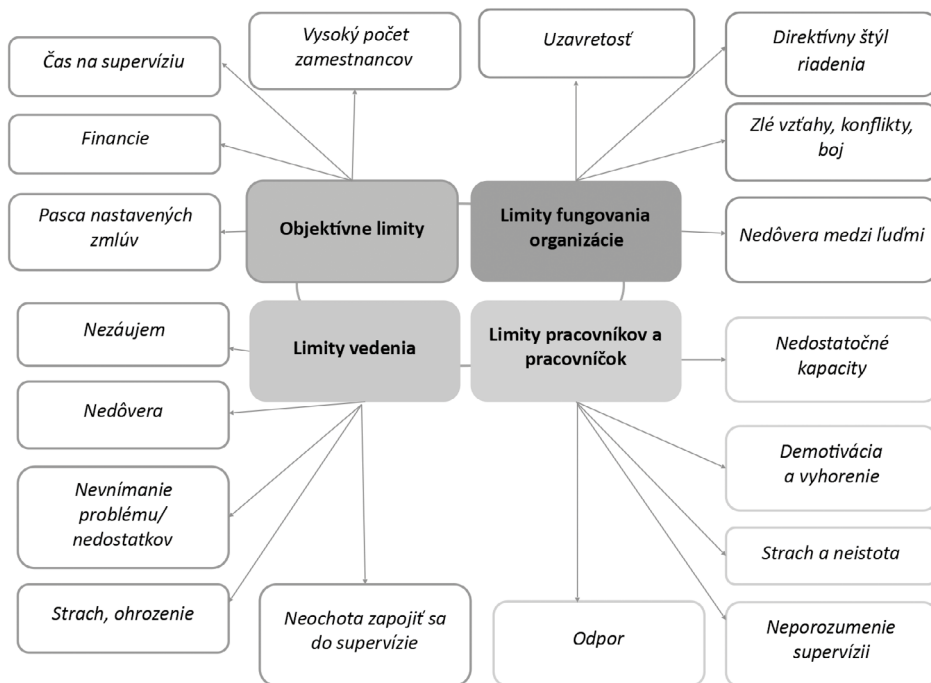
Z pohľadu jedného z opýtaných môžu byť pri supervízii organizácie obmedzujúce aj **skúsenosti s vedúcou pozíciou**: „... ak je sám supervízor vo vedúcej pozícii alebo bol, tak mu to môže komplikovať supervíziu organizácie. Vychádzam zo seba, že keďže ja som nebol nikdy v riadiacej pozícii, čiže kludne poviem: „A toto ste prečo nespravili?“ Ale viem si predstaviť, že keď podobnú vec som ja nespravil, tak budem držať, hubu na tej supervízii a nespýtam sa na to. Takto mám čistý, štít.“ (P16) Samotné skúsenosti s vedením organizácie sa ukázali aj v prípade predpokladov na výkon supervízie organizácie ako polemické, jedna skupina participantov ich vnímala ako nevyhnutné, druhá naopak.

Ako ďalší limit supervízie organizácie na strane supervízorov a supervízoriek sme z výpovedí opýtaných identifikovali **osobné vzťahy** osoby, ktorá realizuje supervíziu, s organizáciou alebo jej vedením. Ako prekážku z praxe identifikovala jedna z participantiek aj situáciu, keď si riaditeľky zariadení chceli navzájom robiť supervízie v organizáciách: „... kopolu riaditeľiek DSS-iek, ktoré sú zároveň supervízorkami, ktoré by sa na križ striedali u seba a chceli robiť supervíziu organizácie.“ (P16)

Limity supervízie organizácie na strane organizácie

Z hľadiska počtu najviac limitov supervízie organizácie sme identifikovali na strane organizácie. Tieto sme rozčlenili do niekoľkých podkategórií: objektívne limity, limity vedenia, limity fungovania organizácie a limity na strane pracovníkov a pracovníčok. Bližšie ich graficky znázorňuje Schéma 9.

Schéma 9: Limity supervízie organizácie na strane organizácie



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu, 2020

Objektívne limity supervízie organizácie

Za objektívne limity supervízie organizácie sme označili tie, ktoré plynú zo samotného fungovania organizácie alebo jej zdrojov, ktoré môže investovať do supervízie.

Limitom v organizáciách sa ukazuje **nemožnosť vyčlenenia času pre pracovníkov a pracovníčky na supervíziu organizácie**. Supervízia organizácie vyžaduje mnohokrát účasť všetkých zamestnancov organizácie na supervízii, čo v mnohých zariadeniach z prevádzkových dôvodov nie je možné.

„... máš problém v takomto zariadení ako personálne naplniť, že dovolenky, nočné, pred nočnou a tieto, že tým, že majú takéto „šialené“ režimy, tak to je vždy náročné, najmä keď máš supervíziu organizácie, tak to by sa malo robiť so všetkými. Tu nemáš šancu to robiť so všetkými.“ (P12)

„... že tí ľudia sa točia v tých zmenách, ranná, poobedná, nočná, a nie je možné vždy zabezpečiť účasť tých ľudí na ten termín, keď ja tam prídem, a taktiež to nie je možné od nich aj žiadať, aby po nočnej zmene tí ľudia ďalej ostávali a fungovali ďalšie 2 hodiny, lebo je to pre nich náročné a je to pre nich aj príťažou a ani sa na to nesústredia, nemajú z toho nejaký dobrý pocit, v podstate to len odtrpia, pokiaľ je to povinné.“ (P13)

Ďalším limitujúcim faktorom supervízie organizácie sú **financie**, ktoré môže organizácia alokovať na samotnú supervíziu. Financie sú následne obmedzením času, ktorý môže supervízor aj organizácia supervízii venovať.

„... že som vždy tak aj rátala s tým počtom hodín ako máme, lebo v tých organizáciách sú aj presne dané počty hodín koľko, kto, napríklad v detských domovoch sme to mali takto, že bol presne počet hodín pre psychológov, pedagógov, vychovávateľov, koľko skupinových a v tomto, do toho sme sa museli zmestiť, hej, čiže aj to ťa často ovplyvňuje, čo si môžeš dovoliť, aký balík hodín máš, a ten je často dopredu stanovený, lebo vychádza z nejakého rozpočtu, ktorý si organizácia na nejaký rok robí.“ (P9)

„... lebo to je taký paradox, nebol som tlačенý do úspory času zo strany zadávateľa, ale zo strany realizátora (smiech), lebo keď som mal pripravený plán, ktorý som išiel poslať, že teda či s tým súhlasia, lebo tak tým, že je to aj hodinová, náročná záležitosť, tak to stojí peniaze. Tak poviem to tak (smiech), že keď som to ukázal v tíme, tak tí na to, že: to musíš zoškrtať, to je moc drahé.“ (P12)

„... možno tá finančná stránka, keď vlastne sú trošku limitovaní finančnou stránkou a refundovaním celých supervízií... a preplácaní odborníkov, alebo teda supervízorov.“ (P8)

Ďalší limit supervízie organizácie súvisiaci s nemožnosťou zmeny sme pomenovali in-vivo kódom **pasca nastavených zmlúv**.

„Pre supervíziu organizácie je obmedzením pasca nastavených zmlúv. Tu mi napadli aj zamestnávateľia, krátkodobé pracovné pomery, keď vlastne nemáš šancu posunúť organizáciu, lebo, lebo keď sa ozveš ako zamestnanec, tak vieš, že o rok už ťa neprijmú do zamestnania.“ (P16)

Objektívnym limitujúcim faktorom supervízie organizácie je aj **vysoký počet zamestnancov** pracujúcich v organizácii a s ním súvisiaca nemožnosť zapojiť do supervízie každého zamestnanca.

„... počet zamestnancov ako môže ovplyvňovať, lebo ak to teda má byť supervízia organizácie, mala by sa týkať všetkých zamestnancov, zase robiť supervíziu pri stovke zamestnancov sa nedá, že ich dáme všetkých do jednej miestnosti a každý sa bude vyjadrovať. Takže tam je to potom podľa mňa náročné na to, ako všetkých do toho zapojiť, a zároveň tie výstupy dostať do niečoho spoločného...“ (P15)

Limity na strane vedenia organizácie

Druhou podkategóriou limitov supervízie organizácie sú limity na strane vedenia organizácie. Niektoré z týchto limitov boli pomenované aj všeobecne ako limity organizácie, jej nastavenia či nastavenia ostatných pracovníkov a pracovníčok, tu sme vybrali tie, ktoré boli menované participantmi a participantkami explicitne vo vzťahu k vedeniu organizácií. Nastavenie vedenia organizácie na supervíziu bolo vnímané ako kľúčové najmä preto, lebo zohráva dôležitú úlohu aj v nastavení ostatných pracovníkov a pracovníčok.

„Teda moja osobná skúsenosť je, že veľakrát to ,vanie‘ od vedenia. Že veľakrát ako keby to nastavenie toho vedenia, veľa môže urobiť aj to, keď je riaditeľka, ktorá sa vyhýba supervízii, lebo tam nechce ísť, lebo má obavu, že čo ja ako supervízor poviem na jej výkon, a nie je v tom presvedčiteľná, že toto supervízia nemá ambíciu urobiť, tak je veľká pravdepodobnosť, že ten názor sa niekde prilepí aj na ten zvyšok toho personálu.“ (P17)

Prvým z limitov v tejto podkategórii je **nezáujem vedenia o supervíziu organizácie**. Jeden z participantov pomenúva situáciu, keď *„supervíziu objednáva zriaďovateľ a samotné zariadenie, jeho vedenie ju nechce“* (P1). Nezáujem vedenia môže mať príčinu vo viacerých skutočnostiach, ktoré sme identifikovali vo výpovediach opýtaných ako ďalšie limity.

Limitujúcim pre supervízie organizácie je podľa supervízorov a supervízoriek **nedôvera vedenia v zmenu**: *„... pokiaľ riaditeľ alebo vedúci pracovník tomu úprimne neverí.“* (P2)

Obmedzujúcou skutočnosťou je aj keď **vedenie nevníma problém**: „... oni tie veci nevidia, vôbec to nevnímajú ako problém. To je pre nich, že ,však takto to robíme 30 rokov, čo nám tu vy rozprávate.“ (P6) alebo **vedenie nechce vidieť nedostatky**: „... riaditelia, ktorí sú osobnostne nastavení tak, že potrebujú mať vždy všetko v poriadku. Nech príde akákoľvek externá, externí tím ľudí. Či už sú to kontrolóri, alebo je to, ja neviem, dohľad, alebo sú to supervízori, alebo je to akákoľvek metodická návšteva, tak veľa riaditeľov potrebuje mať na konci návštevy na papieri napísané, že u vás je všetko v poriadku.“ (P5). Nekritické nazeranie na vlastnú prácu opisuje aj ďalší z participantov ako limit:

„... lebo aj taký prípad supervízie sa mi stal, že si ma objednali do jedného zariadenia, ktorého manažment mal pocit, že je najlepší na Slovensku, a cieľom tej supervízie bolo iba to, že ja som im mal ako keby potvrdiť to, že áno, ste najlepší na Slovensku. Že tá objednávka nebola o tom, že by oni niečo s tou organizáciou chceli robiť, len mali pocit, že príde... a povie nám, že sme najlepší. Tak to je ako keby druhý limit.“ (P1)

Supervízormi a supervízorkami bol pomenovaný ako limit supervízie organizácie na strane vedenia aj **strach a pocit ohrozenia**. Jedna z participantiek uvádza, že za týmto strachom môžu byť rôzne dôvody: „... tí riaditelia sa podľa mňa boja. Ja si myslím, že to ani nepomenujú takto a čo ich vedie k tomu strachu, to vedia len oni.“ (P5). Ďalší opýtaní pozorované dôvody strachu vedenia zo supervízie organizácie označili ako ohrozenie ich statusu, obavu z odhalenia nedostatkov organizácie či skutočnosť, že „vedenie niečo skrýva“ (P6).

„Oni majú ako keby podľa mňa strach a obavu pozrieť sa do zrkadla, ako to máme, to je jeden silný moment.“ (P6)

„A mne napadá aj taká myšlienka, že sú riaditelia, ktorí nechcú, aby im druhí nazerali pod pokrievku.“ (P5)

„... oni majú často problémy takého istého charakteru ako ich zamestnanci a boja sa o nich rozprávať, možno z pozície ohrozenia nejakého statusu v rámci svojej organizácie alebo že by sa niečo vyplavilo, s čím teda nechcú ísť na bubon a nechcú o tom vôbec rozprávať.“ (P8)

Bariéru v realizácii supervízie organizácie vnímali opýtaní aj v **neochote vedenia zapojiť sa do supervízie organizácie**.

„... vedenie je málokedy ochotné ísť do supervízií, a keď, tak väčšinou také, že individuálnu a raz za rok stačí.“ (P15)

„No zástupca raz ako keby už mal záujem a riaditeľka nie, by som povedala. Oni to dali, že by osobne konkrétne som nemala, raz som mala so zástupcom, ale s riaditeľkou nie. Nebola tam taká potreba u nich alebo nechceli, aby sa otvorili, alebo ja neviem, väčšinou to dali len na svojich zamestnancov.“ (P12)

„... lebo mám pocit, že riaditelia tých organizácií sa na supervízii zúčastňujú málo, teda moja skúsenosť je, že hej, sú málokedy účastní na supervízii.“ (P17)

Limity vo fungovaní organizácie

Kým v kategórii predpokladov na supervíziu organizácie sme identifikovali na základe výpovedí participantov a participantiek otvorenosť organizácie ako základný predpoklad, v kontexte limitov možno za limit považovať **uzavretosť organizácie**. Uzavretosť následne súvisí s tým, že vedenie organizácie a jej pracovníci a pracovníčky nie sú ochotní poskytovať informácie o sebe či fungovaní organizácie, prípadne neinformujú pravdivo.

„... že veľmi málo informácií chcú dávať o sebe ako tí nadriadení, hej, napríklad tí riaditelia niektorých organizácií.“ (P9)

„... tam, myslím si, že s peniazmi by nebol problém, ale ide o to, či vôbec chcú ísť do týchto otvorených vecí.“ (P8)

„... limitom je vlastne tá neotvorenosť.“ (P1)

Do kategórie limitov spočívajúcich vo fungovaní organizácie sme zaradili aj **direktívny spôsob fungovania organizácie**. Takýto spôsob riadenia organizácie obmedzuje prijímanie a presadzovanie zmien na rôznych úrovniach fungovania organizácie či dôveru v supervíziu a otvorenie sa.

„... Ja si myslím, že v organizáciách, ktoré by to najviac potrebovali, tie sú veľmi štruktúrované organizačne, a myslím si, že to je to isté ako s úradmi práce, že ako keby aj tá samotná organizácia by mala byť prístupnejšia, ale supervízia, si myslím, by mohla tomu pomôcť nejakým spôsobom, lebo keď proste žiješ v nejakom direktívnom niečom, tak akákoľvek supervízia, či už je individuálna, skupinová, alebo supervízia organizácie, tam nebude nijakým spôsobom fungovať.“ (P3)

„Kde nie je priestor na odbornú diskusiu, či ideme dobrým smerom, robiť si supervíziu o tom, čo sa nám darí, čo nám zlyháva, čo nám ide dobre. Boja sa, a to už ti indikuje, že je zle, keď majú strach vôbec hovoriť. Tam musíš robiť na úplne iných veciach ako hneď meniť systém roboty. Mal som aj také supervízie, že odmietli rozprávať, že boli ticho, hodinu a pol ticho. Je tu tenká stena a vedľa sedí riaditeľ, neberte to osobne, ale nepovieme vám nič. Ja sa bojím, že sa nebudeme rozprávať, je to pre mňa ohrozujúce. Je to strašné a pritom sa všetci tvária, že je všetko v poriadku. Je to aj o hodnotení ľudí, aj finančnom, aj o vnímaní tej spoločnosti.“ (P6)

„... ak je to organizácia riadená človekom, tak si ťa 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.“ (P16)

Tretím limitujúcim faktorom supervízie organizácie sú **zlé vzťahy na pracovisku, konflikty a spory** medzi pracovníkmi a pracovníčkami organizácie, prípadne vedením a pracovníkmi a pracovníčkami.

„... nejaký veľký boj medzi vedením a zvyškom tej organizácie, až že sa tam dejú nejaké zákulisné všelijaké divné veci.“ (P2)

„Niekedý vidím, ako sa správajú navzájom voči sebe, tak vidím, že ja by som tam tiež nepovedala nič... keď mňa má niekto ohriať: ‚To čo ty to tu hovoríš? To tu nepatrí, to doma vyrozprávať svojej žene alebo chod’ na pivo do krčmy.‘ ... proste taká reakcia, čiže tí, ktorí chcú naozaj niečo riešiť, tak nemajú šancu, lebo tá väčšina ich ohriakne a je to o to ťažšie... vzťahy na tých pracoviskách nie sú dobré, a teda už, keď aj tá skupina tam sedí, tak naozaj oni nie sú ochotní komunikovať a rozprávať o svojich skutočných problémoch, tak to sklzáva skôr k nejakým tým neurčitým, takým všeobecným veciam.“ (P13)

„... nejaký konflikt, ktorý niekde vznikol, pokračoval aj v rámci tohto stretnutia, ale jedno, čo odznievalo práve v tejto skupine, ktorá teda odmietala sa nejak aktívne zapojiť, bolo: ‚Nech tu sedia oni, nech sem príde šéfstvo‘ a ja im poviem, čo sa mi nepáči. Nebudem to rozprávať vám.“ (P15)

Pomenovaným limitom supervízie organizácie bol aj **„boj medzi mladými a starými“** (P16). Tento boj často vedie k tomu, že mladší a najmä začínajúci pracovníci a pracovníčky sú po čase demotivovaní pre zavádzanie zmien v organizácii, prispôsobia sa alebo, naopak, z organizácie odchádzajú.

„... lebo majú tam aj veľmi rozdielných pracovníkov, ktorí sú tam 30 rokov a ktorí to chcú udržať v tých, tak ako to fungovalo kedysi, plus sú tam noví, ktorí tam prinášajú nový, vietor, a zároveň nemajú nejaké skúsenosti, že sa to tam ako ‚bije‘, a nechcú sa navzájom od seba ‚obohatiť‘, ale si skôr ako keby tie kompetencie jeden druhému odoberajú.“ (P13)

Následkom negatívnych vzťahov a konfliktov je **nedôvera medzi ľuďmi**, ktorá následne bráni efektívnej supervízii organizácie.

„Ťažko sa robí supervízia hlavne v tomto prostredí, 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, že z akých ľudí je tá skupina vytvorená.“ (P14)

Limity na strane pracovníkov a pracovníčok organizácie

Limity supervízie organizácie na strane pracovníkov a pracovníčok možno považovať za limity aj pri iných formách a typoch supervízie a odvíjajú sa od určitých osobnost-

ných predpokladov a nastavenia, ktoré je predpokladom na dosahovanie supervíznych cieľov.

Prvú podkategóriu týchto limitov sme nazvali **nedostatočné kapacity pracovníkov a pracovníčok** vo vzťahu k supervízii. Tieto nedostatočné kapacity vnímali supervízori a supervízorky vo viacerých rovinách, konkrétne:

- **Neschopnosť mentálnej zmeny:** „... teraz rozmýšľam o konkrétnych ľuďoch, ktorí mi idú v hlave, ktorí by sa podľa môjho úsudku neposunuli ani o milimeter zo svojich pozícií... pretože niekde je mentálna kapacita tých ľudí prostě taká, aká je, a nie sú schopní prekročiť svoj tieň, žiaľbohu, a to sú tí ľudia, ktorí zasa potom neprijmú a nevedia fungovať v organizácii vedenej na myšlienke alebo riadenej myšlienkou a potrebujú hierarchické vedenie.“ (P16)
- **Neschopnosť vnímať problém:** „A nemajú to cítenie, im nedôjde.“ (P5)
- **Nedostatok kvalifikácie:** „Nie sú dostatočne kvalifikovaní, nemajú dostatok zručností, ten kurz ich to nenaučí.“ (P5); „To znamená tisíce absolventov sociálnej práce, a to znamená, že všetky trafikantky, kuchárky a čašníčky a kaderníčky a nechťárky sú sociálne pracovníčky. To prináša pre mňa akoby zníženie úrovne sociálnej práce nie vo výkone, ale v mentálnej rovine... že to nie sú tí kultivovaní ľudia, pardon, budem to nazývať takto.“ (P16)
- **Neschopnosť reflektovať svoju prácu a seba:** „... je to o profesnej slepote, že tí starší pracovníci už nie sú schopní reflektovať seba a svoju prácu... najväčšou prekážkou kultúrne na Slovensku aj v Česku je, že ľudia nechcú začínať od seba, a to vnímam nielen v supervízii organizácie, vo všetkých supervíziách, že sa motajú v tom, že: ‚Čo on povedal alebo čo on na to alebo nie na to.‘ A nedá sa ich nasmerovať k tomu, že: ‚Hovor o sebe a začnime od teba, kde ty môžeš zmeniť. Ja nemám moc.‘“ (P16)
- **Presvedčenie pracovníka, že robí svoju prácu vždy dobre:** „... 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...“ (P17) Toto presvedčenie úzko súvisí aj s konzervatívnymi postojmi skúsených sociálnych pracovníkov a pracovníčok: „... veľmi s ‚klapkami‘ na očiach vidiace panie, a pre mňa je fascinujúce, keď sa na SPO-čkach bavíme o rodičoch a učiteľoch a o obci a keď sa spýtame, a keď sa ich spýtam, že: ‚A čo chce dieťa?‘, tak mi odpovedia, že: ‚Snáď nebudú traumatizovať dieťa rozhovorom.‘“ (P16)
- **Nesprávne nastavenie supervidovaných na supervíziu:** „Ale pokiaľ tí ľudia aj síce mali v minulosti nejakú supervíziu, nejako v nej fungovali, ale nenaučili sa, že prinášame nejakú tému, že sa potrebujú akože dostať do toho, tak sú 3 stretnutia málo, lebo by sme mali v edukatívnej časti supervízie naučiť supervidovaných, že ja prinášam tému do supervízie, že keď prichádzam na supervíziu, tak áno, ona nemá byť len taká, že však a len si zrelaxujeme.“ (P9)

Ďalším limitom supervízie organizácie je podľa opýtaných **strach a neistota** pracovníkov a pracovníčok. Tie môžu súvisieť s už uvedenými limitmi fungovania organizácie, ale aj s vlastnou profesijnou neistotou.

„A teda veľa 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 vnútornej potrebe, že nadobudnúť istotu, ktorú supervízia môže poskytnúť.“ (P17).

„... limitom je strach jednotlivých pracovníkov.“ (P1)

„Ja si myslím, že sa boja.“ (P5)

Dosahovaniu cieľov supervízie organizácie bráni z pohľadu supervízorov a supervízoriek aj **demotivácia a vyhorenie** zamestnancov organizácie.

„... často mám skupinu takých demotivovaných ľudí, ktorí naozaj sú tam len kvôli tomu, aby mali tú čiarku urobenú... a navyše sú tam ľudia, ktorí naozaj už čakajú alebo im to je proste úplne jedno a povedia rovno, že už mám len rok do dôchodku, tak nejak to vydržím, hej, dokonca jednej pani som rovno navrhla, aby odišla, lebo ono to nejde len o to, že tá pani nie je motivovaná, ale ona sa to snaží prekažiť tou svojou nemotivovanosťou aj všetkým, čiže ona príde, sadne si a povie: ‚Viete, ja som tu nasilu, ja tu vôbec nechcem byť, vôbec nevidím zmysel toho, čo vy tu robíte, a pre mňa to vôbec nemá žiadny zmysel, že by som tu takto trávila čas.‘“ (P13)

„... len má tu svoju prácu a sociálne je už tak otupený, či bude, alebo nebude supervízia, hlavne že máme klientov a vďaka tomu máme robotu... No ale idú tí ľudia ako automaty v tých robotách, fakt mnohí nerozmýšľajú. Tak fakt treba toto, že by dávali do toho niečo viac. Ale ani sa im nečudujem, v tom systéme, keď ťa furt presviedčajú authority, že je vás dosť a nie je nás dosť, tak sú fakt vyčerpaní a idú len po saturovaní základných potrieb. A keď sa tam nájde nejaký nadšenec, ktorý chce s nimi robiť aj niečo inak a viac a chce priniesť aj nejakú kvalitu, tak na neho kukajú, že čo chceš, čo ti šibe, že ty sa s nimi iba hráš, no a máš to...“ (P6)

Neporozumenie supervízie organizácie bol ďalší z limitov supervízie organizácie identifikovaný opýtanými. Neporozumenie supervízie organizácie môže viesť k nereálnym očakávaniam od supervízie organizácie, ale tiež môže byť príčinou nedôvery v túto formu podpory organizácie či odporu a to zo strany vedenia, ako aj pracovníkov a pracovníčok organizácie.

„Aj keď vedenie si to niekedy tak predstavuje, a to je to, že zrealniť vedenie, že čo som ochotná a čo nie. A potom úplne na čisto zrealniť aj všetkých tých pracovníkov, a to býva podľa mňa najväčší problém, lebo tým ľuďom, keď neboli zvyknutí, že predtým ju trebárs nemali, je to divné. ‚A prečo zrazu takéto niečo, a čo sa deje...‘ že je tam nedôvera... supervíziu organizácie si vypýta vedenie a veľakrát je to o tom, že tí zamestnanci s tým nie sú tak úplne stotožnení, hej, že je to o tom, že: ‚Niečo na

nás vedenie ,našilo', zase niečo vymyslelo, a poslali nás sem a povedali, že máme povedať, že musíme... a v skutočnosti len nám chcú nejak jemne povedať, že budeme mať nižšie platy.“ (P11)

„... nevnímajú supervíziu ako prostriedok, ktorý by im mal uľahčiť život... naposledy, keď sa táto vec zomlela, tak vtedy aj rovno otvorene povedali, že proste nevidia vôbec zmysel supervízie ako takej.“ (P13)

„... je to očakávanie (smiech) možno tých supervidovaných od supervízora, že ho často vnímajú ako človeka, ktorý keďže prichádza zvonku a má nadhľad alebo mal by mať a je to človek, ktorý nie je a nemal by byť v nejakých úzkych vzťahoch s vedením a tak, keď je to takýto človek, o ktorom vedia, že nikoho nepozná, tak od neho majú ako keby úplne také očakávanie, že vy nám pomôžte konečne niečo urobiť s tou našou situáciou, lebo nikto nič s tým nerobí, takže také možno aj nereálne očakávania od supervízora.“ (P9)

Neporozumenie supervízie organizácie býva vnímané/spojené s vnímaním supervízie organizácie ako kontroly („... niekedy mám pocit, že berú tú supervíziu, že dôjde sem niekto, kto nás ako keby skúša. Že však on hľadá nejaké veci v nás, ale však ty mi nepomôžeš. Ty otvoríš tie témy. Áno, že toto je náročné.“ (P12)) či vnímanie supervízie ako manipulácie („... veľakrát majú tí zamestnanci akoby pocit, že je na nich ušitá nejaká ,búda' a teraz im má supervízor niečo pretlmočiť, podsunúť, zmanipulovať ich a tak.“ (P11)).

V rámci supervízie organizácie z pohľadu participantov a participantiek častou témou, ktorú riešia, je téma **odporu**. Odpor organizácie tiež možno považovať za limitujúci faktor v procese supervízie a dosahovania jej cieľov. Jedna zo supervízoriek označuje dokonca prekonávanie odporu ako boj.

„Nie je to úplne, že pohoda. Nie je to úplne príjemné, je to veľa o ,boji', veľa o odpore.“ (P12)

„... tak povedia, že no a v tejto skupine potrebujeme, aby ste urobili s nimi to, v tejto to a títo spolu nevedia komunikovať, títo, tým sa nechce pracovať, a keď sa začnem pýtať na to, ako bol napríklad, ja neviem, ako fungujú, ako sú tie mechanizmy, ja neviem, keď sa aj vyberali ľudia alebo presúvali ich na nejaké pozície, ako to fungovalo, za akých okolností a tak... že tak nejak sa chcem dostať hlbšie k niektorým informáciám, tak že to nie je potrebné na výkon supervízie akože vedieť, tak tam sa mi stávalo v niektorých organizáciách, že bol taký odpor.“ (P9)

Limity supervízneho procesu

Do kategórie limitov supervízneho procesu sme zaradili tie limity, ktoré nie je možné explicitne priradiť supervízorom, organizácii alebo externému prostre-

diu. Prvým v tejto kategórii limitov je **nedostatočná pozornosť venovaná príprave supervízie**. Tento limit bol pomenovaný na strane supervízora, ale aj vedenia a samotných zamestnancov a v podstate bráni úspešnému procesu supervízie a premieta sa do ďalších bariér alebo limitov, ako napríklad neporozumenie supervíziám, odpor, strach a podobne. Ako konštatujú participantí: „... v supervízii sa veľmi málo priestoru venuje úvodu a príprave ľudí na supervíziu.“ (P13), „... tí, ktorí naozaj nevedia, tak zrazu prídu a nemáš nejaké úvodné stretnutie, nemáš priestor na to, aby si to nejak uviedol, predstavil, priblížil alebo niečo, pretože zase je to podľa mňa otázka financií.“ (P15)

Ďalším limitom identifikovaným vo vzťahu k supervízornému procesu je povinnosť supervízie. Táto téma bola vnímaná viacerými opýtanými ako problematická, prejavujúca sa následne vo formálnosti supervízie, odpore, demotivácii k supervízii aj ostatných pracovníkov a pracovníčok či nemožnosti zmeny.

„... ako sa berie supervízia, lebo už aj po toľkých rokoch, čo si myslím, že je to nemalá prax nejakých 15 rokov praxe supervízie, sa stretávam s tým, že máme supervíziu, lebo ju musíme mať... Zákon nám ukladá mať supervíziu, tak ju musíme mať, takže urobíme to, čo je nevyhnutné.“ (P9)

„... že to vlastne tak posunuli na nich, že vy tam budete, vy musíte.“ (P15)

„... pri mojej práci je dosť dôležité, že by to mala byť dobrovoľná účasť na supervíziách a že netlačiť silou-mocou na ‚pílu‘ a netlačiť tých ľudí do supervízie, lebo, ako som spomínala, niektorí to nechcú robiť, a tak sa aj správajú a v podstate narušujú celú skupinu, kde vlastne celý proces supervízie sa niekde stráca a nemá vôbec žiadny význam... to sú ľudia, ktorí majú niečo nariadené, a keď vieme, že je niečo nariadené a nátlakové, tak nie je veľmi vítané, a takto sa aj tí ľudia správajú, sú v odpore, nespupracujú, očakávajú odo mňa, že ja im budem niečo ponúkať, a aj to s určitými ťažkosťami, samozrejme, ja mám pripravené veci na supervíziu a množstvo nejakých variácií, ktoré im chcem ponúknuť, a často sa mi stane, že ani s jednou nesúhlasia... Nikto sa nesnaží o nejakú zmenu, tie organizácie majú ponúknuté, lebo tu teda robia supervízie, lebo musia, ale nikto sa bližšie nezaoberá, čo treba zmeniť alebo čo môžeme zmeniť, alebo čo môžeme urobiť pre tých zamestnancov. Oni sa napríklad, ja mám takú skúsenosť, že veľmi tie výstupy, ani ich veľmi nezaujímajú, že čo... majú čiarku, je to urobená supervízia a bodka.“ (P8)

V súvislosti s dlhodobejším pôsobením supervízora/supervízorky v jednej organizácii bol vnímaný ako limit supervízie organizácie aj tzv. **vzťahový komfort**. Ten označuje, že supervízny proces po určitom čase stráca dynamiku, supervízor/supervízorka sa menej angažuje vo vzťahu, niekedy sa stane menej citlivým na problémy alebo potreby organizácie.

„Napadá mi ešte to, že niekedy to môže do takého vzťahového komfortu padnúť, kde odíde dynamika, hej? Že sú organizácie, akože ja to na sebe cítim, že keď niekde prídem, tak ako keby taká tá moja angažovanosť je väčšia ako v takom bezpečí toho známeho vzťahu. Že tá dynamika ide dole, ale tak to funguje aj pri klientoch, že keď si niekde dlho, a preto nie je dobré mať klienta 30 rokov, lebo na záver to bude len také nejaké ‚posedenie‘... ale ten čas tiež môže byť rôzny, lebo hovorím, cesta supervíznej skupiny môže byť rôzna. Ale pokiaľ tam nastane také to, že už odíde z toho tá dynamika, že tie veci ešte chceme niekam posúvať a meniť, tak je potom na zváženie supervízora, že či ešte dobre sedí na tej stoličke.“ (P17)

Ďalším limitom supervízie organizácie vo vzťahu k supervízornému procesu je z pohľadu participantov a participantiek **nízka frekvencia supervízie organizácie**. Úzko súvisí s už identifikovanými limitmi, ako sú financie, ale tiež povinnosť supervízie.

„Že to mi zase napadla tá téma DSS-iek, kde podľa mňa by supervízia organizácie bola celkom užitočná, pokiaľ by to mnohí neponímali, že raz do roka, ako dosť veľký ‚handikap‘ je potom čas.“ (P8)

Ostatnými limitmi supervízie organizácie sú **limity samotnej supervízie**, ktoré môžeme vysvetliť ako limit toho, čo je možné cez supervíziu organizácie riešiť. Supervízori a supervízorky totiž často počas supervízie organizácie narážajú na témy, ktorých riešenie nie je v ich možnostiach, respektíve v možnostiach supervízie.

„Pokiaľ si na pôde organizácie, ktorú riešiš, tak tam môžeš takmer všetko, hneď ako sa dostaneš mimo, čiže: ‚A čo naše platy?‘, tak dôjdeš, to je limit, ktorý tam nevyriešiš, hej? Že či zákon prejde v tabuľkách alebo nie, ak to bolo zrovna v tom čase, tak to nemáš v dosahu. Ani v tom plánovaní si to nevieš naplánovať, tak to je taký limit v tomto.“ (P12)

„... trebárs máme nízke platy, hej, a teraz s tým sa v podstate v rámci supervízie nedá nič robiť, lebo, lebo nedá sa, supervízia neslúži alebo nie je zameraná na to, aby riešila, prečo majú nízke platy. Ako ja to vnímam, ako človek to vnímam, že je to nespravodlivé, ale ako supervízor s tým nič neurobím. A oni teda keď vidia, že nemienim riešiť ich finančné ohodnotenie, dajú jednoducho... jednoducho to uviazne na mŕtvom bode a si povedia: ‚No ďalšia taká, čo tu príde niečo povyzvedať a odíde, a ktovie ešte ako nám zasolia naši predstavení.““ (P13)

3.2.5.3 Zhrnutie k predpokladom a limitom supervízie organizácie

V súvislosti s predpokladmi na výkon supervízie organizácie sa v zhrnutí zamierame na najvýznamnejšie, resp. najmarkantnejšie identifikované zistenia. Medzi najdôležitejšie zistenia výskumu zameraného na **predpoklady na supervíziu na strane supervízora/su-**

pervízorky patria **osobitné predpoklady** formulované participantmi a participantkami výskumu ako komponenty, ktoré im v kontexte supervízie organizácie chýbali, resp. sa objavovali ako niečo, čomu je potrebné venovať pozornosť a s čím sa často aj sami počas supervízií konfrontovali. Charakteristiku podkategórie osobitné predpoklady – ďalšie vzdelávanie uvádzame v zhrnutí na základe konštatovania jedného z participantov, ktorý v tejto oblasti navrhuje preverovanie supervízorov a supervízoriek ako podmienku výkonu supervízie prostredníctvom „skúšky“ ich adekvátnych spôsobilostí, ktorú by absolvovali po istom čase od ukončenia akreditovaného výcviku v supervízii. Za optimálne považujeme, aby supervízori a supervízorky mali pravidelné (ďalšie) vzdelávanie aj po ukončení výcviku, čím by sa „kontrolovala“ a zvyšovala kvalita poskytovanej supervízie. Supervízia organizácie ako **vyšší level** (čo sa týka skúseností/vzdelania) stojí tiež za vyňatie z identifikovaných predpokladov, pretože aj v tejto oblasti je citeľná dôležitosť „backgroundu“, či už teoretického, alebo „praktického“ v rámci akreditovanej prípravy supervízorov a supervízoriek a v podobe ďalšieho špecializačného kurzu (vzdelávania) by mohla byť táto oblasť samostatným vzdelávacím modulom ako nadstavbové štúdium supervízie. Toto nadstavbové štúdium by mohli poskytovať vzdelávacie inštitúcie pripravujúce akreditovaných supervízorov.

Za významnú možno považovať aj charakteristiku **skúsenosti**, ktorá hovorí o skúsenosti vo všeobecnej rovine, čiže byť na výkon supervízie všeobecne skúseným, ale aj o dôležitosti skúsenosti v zmysle špecifických skúseností s manažovaním (organizácie, ľudí). **Neutralita** ako osobitná požiadavka sa týka úzkych vzťahov s vedením organizácie: vytvorený vzťah z minulosti, príp. za „nebezpečenstvo“ možno považovať aj vytvorenie blízkeho vzťahu počas realizácie supervízie organizácie. Už dlhodobo sa vedie diskurz o dĺžke pôsobenia supervízora v jednej organizácii. Aj z výsledkov nášho výskumu vyplýva, že dlhodobosť je skôr na škodu ako osoh a za optimálne sa považuje pôsobenie v jednej organizácii v pozícii supervízora/supervízorky maximálne 2 roky. Často sa totiž stáva, že po čase akoby sa z externého supervízora stával supervízor interný, čo má viac nevýhod ako výhod (pozri bližšie Gabura, 2018). Naše konštatovania možno podporiť aj názorom Gaburu (2018), ktorý uvádza, že pri supervízii organizácie sa neodporúča, aby ju viedol interný supervízor, pretože by vstupoval do náročnej práce s vedomou i nevedomou sieťou vzťahov, v jeho práci môže absentovať potrebný odstup a je v závislom vzťahu k vedeniu organizácie. Autor však explicitne neuvádza, či je pri supervízii organizácie výhodou alebo nevýhodou ovládať „špecifické vedomosti“. Uvedené však potvrdzuje tézu, že externý supervízor je vo všeobecnosti pre akékoľvek zmeny u supervidovaných (ľudí, organizácii) vhodnejší. Ako dokazujeme v texte, uvedené vnímanie reflektujú aj nami vytvorené modely supervízie organizácie. V podkategórii **vedomosti** sme identifikovali dva protichodné názory: je potrebné mať špecifické vedomosti, pretože supervízori/supervízorky lepšie rozumejú organizácii verzus väčší nadhľad prináša ten, kto o oblasti „nevie nič“, resp. má minimálne informácie. Supervízori a supervízor-

ky z pohľadu participantov a participantiek výskumu nie sú zaťažené informáciami, ktoré by mohli ovplyvňovať proces supervízie. Je logické, že takíto supervízori a supervízorky pracujú „len s takým materiálom“, ktorý sa im objaví na supervíziách, čo predznamenáva väčšiu objektivitu. Na druhej strane sa však očakáva, že supervízori a supervízorky budú vďaka svojmu vzdelaniu a schopnosti kognitívnej sebadisťancie a iných spôsobilostí typu „nevášam a nepodsúvam svoje predstavy“ neutrálni, že je to jednoducho v ich prirodzenej profesionálnej výbave. V spleti „slovenských zvyklostí a (ne)systémovosti“ sa javí konštatovanie participanta výskumu ako nanajvýš varovné, že *„človek z inej krajiny, a teda aj kultúry, ktorý poskytoval supervíziu, bol nezávislejší a slobodnejší v supervízii, čo bolo zároveň obohacujúce“* (P2).

Ďalšou podkategóriou predpokladov na supervíziu organizácie na strane supervízorov sú **zručnosti**, v tejto oblasti participant a participantky výskumu tlmočili požiadavky orientované na manažment, čiže od supervízorov a supervíziek realizujúcich supervíziu organizácie sú očakávané a žiadané manažérske zručnosti. Ako nemenej dôležité **zručnosti** boli označené: *práca s motiváciou, navodenia dôvery* a sebareflexia. Práca s motiváciou a navodenie dôvery úzko súvisia aj prekážkami v získavaní supervízie (pozri viac Hawkins & Shohet, 2016; Vaska & Čavojská, 2012) a osobnosťou supervízora. Špecifická zručnosť, akou je sebareflexia, formulovaná aj vo výpovedi participanta výskumu, je často zaradovaná do oblasti „autosupervízie“ ako špecifickej formy supervízie v sociálnej práci (pozri viac Morrisette, 2001; Weld, 2012; Vaska, 2014). Má svoje pravidlá a veľký zmysel pre vyššiu efektivitu vykonávanej profesie. Má však aj svoje „slepé miesta“, ktoré sú typické tým, že supervidovaný môže mať skreslený pohľad na seba a svoje riešenia, preto je vhodné, ak sa identifikované témy/diskurzy z vlastnej práce prenesú zo sebareflexívnej (autosupervíznej) činnosti do „klasickej supervízie“ – minimálne dyadického charakteru. Uvedené súvisí aj s témou „odchodu“ supervízora/supervízorky, o ktorej sme už písali.

Postoje ako ďalšia identifikovaná podkategória má charakteristiky ako **pokora**, učenie sa spolu s organizáciou, **pozitívne nastavenie k svojej práci** a nezaujatosť. Sú to vysoko oceňované hodnoty (najmä v osobnostnej výbave) supervízora, ktoré je potrebné celý profesionálny život uchovávať a rozvíjať.

Príprava na realizáciu supervízie ako posledná podkategória je veľmi dôležitou zložkou úspešnej supervízie – začína porozumením objednávke cez porozumenie fungovaniu konkrétnej organizácie až po pripravenosť (a schopnosť) supervízora a supervízorky reagovať na rôzne špecifiká supervidovaných organizácií. Príprava je často podceňovaná ako zo strany supervízorov, tak i zo strany supervidovaných a často zbytočne komplikuje proces supervízie organizácie, najmä jeho úvodnú fázu. Je preto veľmi dôležité uzatvárať detailne prepracovaný kontrakt rešpektujúci etické zásady a reálne potreby organizácie, jej zamestnancov a klientov a vytvoriť adekvátny program (plán) supervízie. Predstavené predpoklady podľa nášho názoru úzko súvisia s predpokladmi na supervíziu identifikovanými na strane organizácie.

Téma **predpokladov na supervíziu organizácie na strane organizácie** (Schéma 7) bola aj na základe výpovedí participantov a participantiek výskumu jednoznačnou témou – v zmysle konkrétnych očakávaní, resp. aj skúseností so supervíziou organizácie. Postoj vedenia možno považovať za nosný predpoklad, resp. dokonca za ekvivalent slova predpoklad na strane organizácie a tento postoj súvisí so samotnou motiváciou organizácie k supervízii a k zmene, otvorenosťou k supervízii a dôverou v supervíziu.

Aj v súvislosti s limitmi na výkon supervízie organizácie sa v zhrnutí zamierame na najvýznamnejšie, resp. najmarkantnejšie zistenia. Na základe analýzy **limitov supervízie organizácie** možno za najväčšie limity považovať „konkrétneho supervízora a konkrétnu organizáciu“, ktoré sú sprevádzané obmedzeniami v supervíznom procese a presahom vonkajších vplyvov do vnútra organizácie a supervízie organizácie. Uvedené limity (viac pozri podkapitolu *Limity supervízie organizácie*) možno vnímať ako niečo, čo sa dá odstrániť, resp. minimalizovať (príp. sa začať pozeráť na ne cez prizmu možností a nie limitov) veľmi ťažko z dôvodu, že súvisia najmä s finančnými a časovými podmienkami na realizáciu supervízie, so systémovými rezervami a podmienkami na výkon profesie. Ak je napríklad supervízia povinná (ako legislatívne, tak podmienenosťou účasti na nej zo strany zamestnávateľa a pod.) a zamestnanec sa na nej musí zúčastniť (napr. v čase osobného voľna, príp. počas dovolenky a pod.), tak už len tieto fakty spôsobujú výrazné limity. Ako druhý príklad možno uviesť, že ak v čase pandémie budú zariadenia poskytujúce služby sociálnej práce riešiť iné ako „bežné problémy“ a nebudú dostatočne technicky vybavené (napr. na online supervíziu, ktorá sa môže realizovať napriek zakázanému vstupu „externých subjektov“ do zariadenia), tak aj toto možno považovať za problematické. Mohli by sme uvádzať mnoho analogických príkladov, no dôležité je byť schopný a ochotný hľadať riešenia a alternatívy (ako je aj cieľom supervízie) a vidieť v nich zmysel, samozrejme, pri adekvátnych podmienkach na prácu, ktoré sú často diskutabilné. Niekedy však stačí málo, a to uvedomiť si, že aj v sťažených podmienkach môže byť supervízia vhodným nástrojom naplňania vízií a cieľov organizácie, zlepšenia podmienok a vzťahov na pracovisku a tým aj zvyšovania kvality života klientov a klientok zariadenia/organizácie. Dôležité je využiť všetky dostupné možnosti a byť otvorený inováciám. Veď ak sa aj v analýze rozhovorov s participantmi a participantkami výskumu objavujú témy limitov pomenovaných/identifikovaných v Schéme 8, tak práve vďaka supervízii možno tieto limity zmeniť na výzvy a riešenia. Často je postačujúce zrealizovať predsupervízne stretnutie (príp. „nultú supervíziu“³⁹), kde všetkým účastníkom procesu supervízie organizácie (od riaditeľa po technicko-hospodárskych pracovníkov a „pomocný personál“) vysvetlíme podstatu supervízie a predstavíme ju aj vedeniu (aby malo záujem na nej participovať) ako to najlepšie, čo mohli pre svoju organizáciu a jej ľudí (a ich rozvoj) zabezpečiť.

³⁹ K téme „nultá supervízia“ viac Vaska (2014).

Dôležité je na tomto mieste upozorniť aj na kritiku akreditovaného vzdelávania supervízorov participantmi a participantkami výskumu, že ho úspešne absolvuje „ktokoľvek“, čo vedie k neprofesionálne vykonávanej supervízii. Následne sa v analyzovaných výpovediach objavovalo (čo tiež súvisí s (ne)profesionalitou), že blízke vzťahy (v zmysle: ako supervízor som blízky priateľ riaditeľa a podobné vzorce a vzťahy) môžu byť výrazným limitom pri realizácii supervízie organizácie a „dobrovoľnej a dôveryhodnej“ účasti na nej zo strany zamestnancov a zamestnankýň organizácie, pre ktorú sa realizuje. Zároveň považujeme za podstatné zdôrazniť, že ďalšie vzdelávanie supervízorov nie je na Slovensku bežnou praxou, neexistuje „kreditové vzdelávanie“ – akási kontrola nad „kvalitou práce“ supervízorov a supervízoriek. Neexistujú ani kontrolné orgány (ako etická komisia a pod.), resp. iné kontrolné mechanizmy, a tým sa supervízia stáva prácou na „vlastnú päsť“ napriek tomu, že existujú na Slovensku aj stavovské organizácie, resp. organizácie pripravujúce supervízorov a etický kódex supervízie⁴⁰. V zhrnutí tak otvárame diskurz o povinnosti verzus dobrovoľnosti supervízie ako na strane supervízorov a supervízoriek, tak aj na strane supervidovaných, pre ktorých je supervízia viac-menej povinná (len niektoré organizácie, väčšinou pôsobiace v neziskovom sektore si zabezpečujú pravidelnú supervíziu aj „mimo zákonnej povinnosti“, no zákonná povinnosť ich často neobchádza, takže sa dostávame do určitého „bludného kruhu“). Vystáva nám otázka: *Mala by byť povinná supervízia (príp. iná podoba „ďalšieho vzdelávania“) aj pre supervízorov a supervízorky alebo len pre pomáhajúcich profesionálov v praxi (supervidovaných)?* Ak áno, akú by mala mať podobu, resp. čo je potrebné zmeniť v kontexte ďalšieho profesionálneho rozvoja supervízorov a supervízoriek a do akej miery to má byť povinná „jazda“? Optimálny stav by nastal, ak by supervízia bola pre obe strany prirodzenou/samozrejmou potrebou a jej vyhľadávanie by bolo automatickou záležitosťou.

Začínajúci pracovníci a mladší zamestnanci v organizáciách poskytujúcich služby sociálnej práce boli tiež 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 supervíziu.⁴¹

Netreba však zabúdať aj na limity supervízie 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,

⁴⁰ Pozri viac Mátel (2019).

⁴¹ Téma začínajúcich pracovníkov vo výkone sociálnej práce (medzi ktorých zaraďujeme aj študentov a študentky sociálnej práce) je špecifickou témou, ktorej sa venujú vo svojich dielach viacerí autori a autorky – napríklad Havrdová, 2007; Schavel a Tomka, 2010; Vaska a Čavojská, 2012; Punová a Navrátilová, 2014; Vaska, 2015; Truhlářová, 2015; Truhlářová, 2010; Levická, 2019 a ďalší).

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.).

(Ne)otvorenosť organizácií voči supervízii môže byť výrazným limitom z rôznych dôvodov: zlá skúsenosť, obavy z „úniku citlivých informácií“, možno aj porušovania základných ľudských práv a slobôd. Túto citlivú tému môžeme uzavrieť známym a veľavravným konštatovaním že „práve tí, ktorí sa jej najviac bránia, ju najviac potrebujú“.

3.3. Diskusia

Spoločným menovateľom jednotlivých modelov supervízie organizácie boli **práca s organizáciou ako celkom, dôraz na zmenu alebo transformáciu organizácie, potreba pohľadu zvonku a osobnosť supervízora/supervízorky**. Tieto znaky je možné považovať za kľúčové charakteristiky, ktorými je možné supervíziu organizácie odlíšiť od supervízie jednotlivcov, skupín či tímov. Jednotlivé modely supervízie sme porovnali v Tabuľke 3 (s. 122-123) a určili ich základné podobnosti a odlišnosti.

Pri detailnej analýze jednotlivých modelov sme identifikovali ako základ odlišnosti dôraz na jednu z existujúcich funkcií supervízie. Havrdová (2008b in: Havrdová, Hajný et al., 2008), vychádzajúc z Kadushina (1976), uvádza, že každá z funkcií je v každej supervízii v rôznej miere prítomná. To, ktorá funkcia prevláda, zistíme, až keď si položíme otázky: „*Ako supervízor postupuje? – Aká je jeho prvotná úloha?*“ **Kontroluje** (porovnáva), ako skutočný stav zodpovedá ideálnemu stavu podľa štandardov kvality, noriem a odborných kritérií. **Vzdeláva** supervidovaných, aby dosiahli dobrú prax, aby sa stali čo najlepšími odborníkmi a odborníčkami, alebo ich **podporuje**, aby zvládli svoje emócie, profesionálnu záťaž, získali novú motiváciu a pod. Túto kategorizáciu autor a autorky predmetnej monografie dopĺňajú o oblasť sprostredkovania (t. j. mediačnú funkciu⁴²). Supervízor/supervízorka

⁴² Mediačná funkcia je historicky v poradí druhou najmladšou funkciou identifikovanou v supervízii v pomáhajúcich profesiách (najmä v sociálnej práci), ktorú k trom pôvodným funkciám (riadiacej, vzdelávacej a podpornej) doplnili autori Richards, Payne a Shepperd (1990 in: Wonnacott, 2012). Za najmladšiu funkciu možno považovať transformatívnu funkciu, ktorú v ostatných rokoch niektorí autori pridávajú k predchádzajúcim štyrom funkciám v kontexte transformatívnej (supervíznej) praxe v pomáhajúcich profesiách (Weld, 2012). Podľa Weldovej (2012) táto funkcia umožňuje pracovníkovi zapojiť sa do osobných a profesionálnych zmien. Autorka vidí zásadné posuny pri využívaní tejto funkcie v kontexte prospešnosti pre nás ako jednotlivcov, ľudí, pre ktorých pracujeme, pre naše profesie, naše tímy, naše organizácie a aj pre širšiu spoločnosť. Transformačná práca privádza reflexívnu prax na miesto pozorovateľného konania, pričom zmena, ktorá nastane, má za následok zvrät v správaní a myslení, ktorý človeka posunie novým smerom. Nevytvára len pauzu, po ktorej sa normálna funkcia neskôr obnoví. Narúša zabehnuté a vytvára zásadný posun v spôsoboch práce.

Tabuľka 3: Komparácia modelov supervízie organizácie

	Supervízia organizácie orientovaná na zhodnotenie kvality služieb	Supervízia organizácie ako sprevádzanie v procese zmeny	
Cieľ supervízie	- zhodnotiť kvalitu poskytovaných služieb organizácie - posúdiť komplexné fungovanie organizácie ako celku	transformácia organizácie	
Rola supervízora/supervízorky	Evalúátor – odborník na kvalitu, ktorý poskytuje nezávislý pohľad na organizáciu a jej fungovanie.	Sprievodca v procese zmeny, pohľad zvonku, opora.	
Zameranie	- Organizácia ako celok - Organizačná štruktúra - Administratívne a manažérske riadenie - Procesy v organizácii - Zhodnotenie podmienok poskytovaných služieb podľa zákona - Vzťahy - Problematické, nefungujúce aspekty - Silné stránky organizácie - Ľudsko-právna rovina poskytovania služieb - Orientovaný na klienta	- Organizácia ako celok - Práca so zdrojmi organizácie - Práca so zmenou - Vízia organizácie - Vzťahy a komunikácia - Problematické aspekty - Kompetencie pracovníkov a pracovníčok	
Proces charakteristika	- Audit, monitoring - Štruktúrovaný - Lineárny	- Strategické plánovanie - Štruktúrovaný	
Proces fázy	- Objednávka - Dohoda - Porozumenie organizácii zo strany supervízora/supervízorky - Správa zo supervízie – zhodnotenie kvality - Reflexia, finalizácia a prezentácia správy	- Objednávka - Dohoda - Porozumenie supervízii organizácie - Spoločné porozumenie organizácii a zber podnetov na zmenu - Práca s víziou organizácie - Hľadanie spôsobov fungovania organizácie a práca na pláne zmeny - Implementácia zmien	
Metódy	- Dotazník - Pozorovanie - Rozhovor - Štúdium dokumentov - Individuálne a skupinové supervízne stretnutia	- Rozhovor - SWOT analýza - Brainstorming - Projektívne metódy - Metódy manažérskeho plánovania - Modelovanie, sochanie - Štúdium dokumentov	

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu, 2020

	Supervízia organizácie zameraná na identifikovaný problém v organizácii	Supervízia organizácie ako pomáhajúca metóda v rozvoji organizácie
	vyriešenie alebo zmiernenie identifikovaného problému so zámerom lepšieho fungovania organizácie	profesionálny rast a podpora pracovníkov a pracovníčok organizácie akú súčasť rastu organizácie
	Mediátor.	Podporovateľ v raste, vzdelávateľ, mediátor, hodnotiteľ.
	- Vzťahy a spolupráca - Vyjasnenie očakávaní medzi vedením a zamestnancami	- Organizácia ako celok - Práca s klientom - Syndróm vyhorenia - Potreby zamestnanectva - Vzťahy a spolupráca - Riešenie konfliktov - Novoprijatí zamestnanci - Manažérske procesy - Zmeny v organizácii
	Krátkodobý	- Štruktúrovaný - Cyklický - Dlhodobý - Eklektický - Bezpečný
	- Objednávka - Dohoda - Identifikácia problému - Sprevádzanie/pomoc pri riešení problému	- Objednávka - Dohoda - Spoznanie organizácie zo strany supervízora/ supervízorky - Budovanie vzťahu dôvery - Individuálne alebo skupinové supervízne stretnutia, vzdelávanie
	- Rozhovory - Brainstorming - Kreatívne a projektívne metódy a techniky	- SWOT analýza - Projektívne techniky a analógové prostriedky - Analýza prípadu - Bálintovská skupina - Brainstorming - Rozhovor - Štúdium dokumentov

spprostredkováva riešenie identifikovaného problému (so zámerom lepšieho fungovania organizácie).⁴³

Ako sme už zdôraznili, funkcie sa nedajú striktne oddeliť a v rámci vymedzenia modelov je skôr podstatné odpovedať na otázku, ktorá funkcia má dominantnejšie postavenie, príp. ktoré funkcie sa popri sebe paralelne v supervíznom procese najčastejšie objavujú. V rôznych fázach supervízneho procesu (závisí to aj od použitého modelu či prístupu) často dochádza k ich striedaniu, resp. kladeniu väčšieho dôrazu na jednu z nich. Jednotlivé funkcie majú aj alternatívne pomenovania, ktoré autori a autorky používajú, sú však len ekvivalentmi, obsahovo sa výrazne nelíšia. Kadushin (1976 in: Hawkins & Shohet, 2016) uvádza, že supervízia popisuje tri hlavné funkcie či úlohy – *vzdelávaciu*, *podpornú* a *riadiacu*. Autorka Proctor (2008) podobne rozdeľuje funkcie, keď popisuje rámec úloh v kontexte zodpovednosti pri skupinovej supervízii a používa pojmy *formatívna* (úlohy učenia a uľahčenia učenia), *normatívna* (úlohy vedenia, monitoringu, seba-monitoringu, noriem a etiky) a *restoratívna* (úlohy povzbudenia, podpory). Mediačnej funkcii možno priradiť ekvivalent *spprostredkovacia* alebo nami priradený ekvivalent *transakčná* funkcia.

Prvý kreovaný model – supervízia organizácie orientovaná na zhodnotenie kvality služieb – je modelom, ktorý jednoznačne súvisí s vývojom supervízie v sociálnej sfére (najmä jej implementácie a postupného vývoja v oblasti sociálnych služieb) a je úzko prepojený so štandardmi kvality sociálnych služieb a s procesom deinštitucionalizácie a transformácie. Ak by sme sa pozreli na tento model z perspektívy funkcií supervízie, jednoznačne by sme identifikovali prvky „kontroly“, čiže normatívnu (administratívnu) funkciu. Tento model môžeme nazvať aj „**manažérskym alebo normatívnym modelom supervízie organizácie**“. **Administratívna (riadiaca, príp. normatívna) funkcia supervízie** sa vyznačuje tým, že sa spája s priamou zodpovednosťou za kvalitu práce. Havrdová (2008b in: Havrdová, Hajný et al., 2008) v tejto súvislosti uvádza, že nositeľom takejto zodpovednosti je v hierarchii potrieb prvoradou úlohou vždy kontrola. Až keď je kvalita práce v „norme“, môžu nastúpiť ďalšie zložky – podpora či vzdelávanie pracovníkov a pracovníčok. Cieľom administratívnej funkcie supervízie je podpora a zachovanie dobrých štandardov práce, koordinácia postupov s administratívnou politikou, uplatňovanou v organizácii, v ktorej supervidovaný pracuje. Podľa Schavela (2010 in: Schavel & Tomka, 2010) je cieľom tejto funkcie pochopenie, prijatie a naplnenie profesijných hodnôt. Tiež autor v súlade s Havrdovou (pozri vyššie) upozorňuje na zastúpenie prvkov kontroly v supervízii, ktorú ale nevníma v podobe sankcií, ale skôr postavenú na motivačnej báze pre zlepšenie niektorých činností, ako napr. hľadanie spoločných alternatív,

⁴³ Aj supervízny model 4x4x4 zachytáva všetky tieto funkcie a prezentuje ich ako dôležité súčasti supervízneho cyklu (viac Wonnacott, 2012).

zaoberanie sa otázkami motivácie a postojev k zmenám a pod. Maroon et al. (2007, s. 18) v súvislosti s administratívnou funkciou supervízie uvádzajú, že „supervízia má administratívne ciele a aspekty, pretože sa tiež zaoberá pracovným prostredím a stará sa o to, aby pracovníci jednali v súlade s poslaním organizácie“. Podľa uvedených autorov sa supervízor v rámci administratívnej dimenzie supervízie môže zaoberať náborom nových pracovníkov, rozdelením pracovných úloh, kvalitou odvedenej práce, administratívnou prácou supervidovaného a pod. Administratívna funkcia supervízie môže viesť i k zlepšeniu celkového riadenia organizácie či tímu, ak je takýto účel dohodnutý v kontrakte (Vaska, 2014). Na základe týchto skutočností môžeme konštatovať, že prvý nami identifikovaný model – supervízia organizácie zameraná na zhodnotenie kvality služieb – je rámcovaný predovšetkým administratívnou funkciou supervízie. Administratívna funkcia v supervízii sa väčšinou spája s organizáciou a jej fungovaním v súvislostiach, čo napríklad znamená aj to, že je potrebné často komunikovať s externým prostredím, teda partnerskými organizáciami, resp. spolupracujúcimi pracoviskami na dosahovaní vízií a cieľov organizácie. Ide o spoluprácu so samosprávnym krajom, štátnymi inštitúciami, ale aj mimovládnyimi organizáciami, ktoré majú podobné zameranie, ciele a pod. Takisto to môže byť spolupráca s vysokými školami, pre ktoré organizácie pôsobiace v sociálnej sfére vytvárajú priestor na realizáciu odbornej praxe. Supervízor/supervízorka má náročnú úlohu, pretože komunikačné kanály sú často „nepriechodné“ z dôvodu nejasných kompetencií, inštrukcií, práce so štandardmi, metodikami či v súvislosti s financovaním a pod. Práve z týchto dôvodov má nami kreovaný model supervízie svoje opodstatnenie a samotná supervízia organizácie, v rámci ktorej je tento model aplikovaný, je nevyhnutná a môže pomôcť k zefektívneniu všetkých administratívno-komunikačných procesov, ktoré vedú k rozvoju organizácie ako celku.

Ak by sme administratívnu funkciu (v kontexte supervízie organizácie) chceli viac špecifikovať, tak je potrebné upozorniť aj na konštatovanie autorky Havrdovej (2008b in: Havrdová, Hajný et al., 2008), ktorá opisuje túto funkciu cez internú supervíziu, ktorú spravidla uskutočňuje nadriadený v rámci organizácie. Jej účelom je usmernenie pracovníka, aby si počínal správne v rámci stanovených pravidiel a dobrej profesionálnej praxe, čo sa väčšinou deje pomocou spätnej väzby, vďaka ktorej získava pracovník správu o tom, v čom je jeho prax dobrá a v čom nie. Naopak podľa autorky sa v externej supervízii administratívny prvok objavuje spravidla sekundárne najmä z dôvodu, že zodpovednosť a moc idú vždy ruka v ruku. V ostatných rokoch sa však supervízia vníma ako nástroj podpory a rozvoja najmä z externého prostredia⁴⁴ a menej sa už spája s výkonom internej supervízie. Potvrdzujú to aj výsledky

⁴⁴Externá supervízia je v súčasnosti považovaná za objektívnejšiu (pretože je poskytovaná nezainteresovanou osobou v procesoch prebiehajúcich na pracovisku zamestnancov a zamestnankýň organizácie, a teda aj za častejšie využívanú v súvislosti s rozvojom profesionality pomáhajúceho profesionála, ktorý vďaka tomu môže následne

vedeckých štúdií⁴⁵, ktoré boli publikované v ostatných rokoch a venujú sa analýze rôznych aspektov oboch foriem supervízie v rôznych kontextoch. Realizácia externej supervízie v podmienkach SR okrem iného jednoznačne súvisí s platnou legislatívou, ktorá určuje povinnosť zabezpečiť si supervízora/supervízorku z externého prostredia, resp. predstavuje automatický krok manažérov a manažérok organizácií pôsobiacich v sociálnej sfére. V našich podmienkach sa v poslednom období ukázalo, že práve administratívna funkcia má veľký význam a stala sa bežnou súčasťou externých supervízií, čo demonštrujú výsledky nášho výskumu reflektované v prvom modeli. Supervízia (externá) sa stala neodlučiteľnou súčasťou deinštitucionalizácie a je využívaná ako vhodný nástroj na dosiahnutie žiaduceho efektu a napĺňania kritérií stanovených v minimálnych štandardoch poskytovania sociálnych služieb na Slovensku.

Podľa Cangára a Krupu (2015) je externá supervízia organizácie a manažmentu nevyhnutnou podmienkou a kritériom pre poskytovanie kvalitnej sociálnej služby, ktorá sa mení a reaguje na potreby prijímateľov sociálnych služieb. Práve v takto zameranej supervízii je vhodné aplikovať model supervízie organizácie orientovaný na zhodnotenie kvality služieb, ktorý poskytuje vhodný rámec na to, aby boli odhalené nielen problematické oblasti v organizácii, ktoré znižujú kvalitu poskytovaných služieb a nepriaznivo pôsobia na komplexné fungovanie celej organizácie, ale aj perspektívy, ktorých posilnenie je jedným z najdôležitejších krokov vedúcich k skvalitneniu služieb poskytovaných klientom a klientkam.

Tento model supervízie organizácie môžeme zjednodušene nazvať aj ako „audit“, ktorý používa rozličné metódy ako napr. dotazníky, pozorovanie, rozhovory a štúdium dokumentácie organizácie. Vďaka identifikovaniu stereotypov vo fungovaní organizácie ako celku či poskytovaní služieb a iných nedostatkov dochádza k nastaveniu zrkadla organizácii, ktoré otvára cestu k práci na odhalených problémových oblastiach fungovania organizácie a optimalizácii procesov smerom k rozvoju. Dôležitými podmienkami takto orientovanej supervízie organizácie sú hlavne nestrannosť, nadhľad a schopnosť objektivizovať situácie a nedostatky, ktoré by mohli organizáciu limitovať alebo dostávať do rôznych úrovní konfliktu. „*Správa o organizácii*“⁴⁶ nemôže byť hodnotiacia (napr. zamestnanec nedodríava štandard, ktorý sa presne pomenuje a pod.).

poskytovať efektívnejšie služby (sociálnej práce) svojim klientom a svojej organizácii, v ktorej pracuje (viac k formám, prístupom, modelom, metódam a technikám supervízie v sociálnej práci pozri v terminologickom slovníku *Vademecum sociálnej práce – oblasť poznania: „Supervízia“* in: Balogová & Žiaková, eds., 2017)).

⁴⁵ Pozri napr. Rankine (2019a, 2019b) Baglow (2009); Beddoe (2012).

⁴⁶ „Správu o organizácii“ nestotožňujeme s programom supervízie, príp. supervíznym plánom.

Poskytovateľ sociálnej služby⁴⁷ aktívne vytvára podmienky na zabezpečenie adaptácie nových pracovníkov a pracovníčok, na vhodný podiel zamestnancov a odborných zamestnancov a ich ďalšieho vzdelávania a na supervíziu pre napĺňanie individuálnych potrieb prijímateľov v zmysle všeobecne právnych predpisov (Cangár & Krupa, 2015).

Organizácie poskytujúce sociálne služby podľa platného zákona o sociálnych službách majú podľa Duška a Terbra (2010 in: Repková, 2015) vždy spĺňať určité kritériá, ktoré tvoria hodnotovú základňu ich kvality:

- podporovať nezávislosť a autonómiu užívateľov/užívateľiek sociálnych služieb (nie službami zvyšovať ich závislosť);
- podporovať začleňovanie a integráciu (nie službami zvyšovať vyčlenenie užívateľa/užívateľky z komunity a sociálnu izoláciu);
- majú vychádzať z rešpektovania individuálnych potrieb prijímateľov v zmysle pravidla „jedno riešenie nemôže sedieť všetkým“;
- majú byť založené na partnerskej spolupráci rozličných subjektov (keďže sociálne služby predstavujú multidisciplinárnu a multisektorovú agendu);
- majú byť kvalitné (ako cesta k účinnej ochrane zraniteľných osôb);
- majú byť založené na rovnosti bez diskriminácie (nikto nemôže byť vylúčený z prospechu, ktoré prinášajú sociálne služby).

Slovenská republika sa vybrala cestou skvalitňovania poskytovaných sociálnych služieb⁴⁸ v kontexte posilnenia ľudsko-právneho aspektu s presahom do individuálnych potrieb klientov sociálnych služieb. Táto perspektíva je možná aj vďaka posilňovaniu tých, ktorí sociálne služby zabezpečujú, a tvorby pracovného prostredia umožňujúceho zvyšovanie kvality poskytovaných služieb. Implementovanie podmienok kvality sociálnych služieb na Slovensku je ukotvené a realizované na základe platnej legislatívy, a tým je už spomínaný zákon o sociálnych službách v znení neskorších predpisov, ktorý by mal túto podmienku od vstupu platnosti zákona do praxe (od

⁴⁷ Zákonná povinnosť realizovať supervíziu sa podľa Haluškovej (2020) vzťahuje na tieto druhy sociálnych služieb: nocľaháreň, útulok, domov na pol ceste, nízkoprahové denné centrum, zariadenie núdzového bývania, zariadenie podporovaného bývania, zariadenie pre seniorov, zariadenie opatrovateľskej služby, domov sociálnych služieb a rehabilitačné stredisko, špecializované zariadenie, denný stacionár, opatrovateľská služba, monitorovanie a signalizácia potreby pomoci, krízová pomoc poskytovaná prostredníctvom telekomunikačných technológií, odľahčovací služba, pomoc pri zabezpečení opatrovníckych práv a povinností, poskytovanie sociálnej služby v integračnom centre. Právna úprava ustanovuje povinnosť supervíziu pri vybraných druhoch sociálnych služieb nielen uskutočňovať, ale aj vypracovať jej podrobný program s cieľom zvýšiť profesionálne kompetencie, zlepšiť vzťahy medzi spolupracovníkmi, zabezpečiť ochranu prijímateľov sociálnej služby pred nekompetentnými zásahmi odborných zamestnancov a hľadať možnosti, ako pracovať s prijímateľmi v ich najlepšom záujme.

⁴⁸ K sociálnym službám a k štandardom kvality poskytovania sociálnych služieb pozri viac napr. Repková (2019, 2016a, 2016b); Cangár, Krupa a Palánová (2017); Cangár a Krupa (2015).

1. 1. 2014) rešpektovať, žiaľ, reálne hodnotenie kvality poskytovaných služieb po istých pokusoch začalo byť realizované až od *septembra 2019*.

Halušková a Kleskeň (2019) v tejto súvislosti uvádzajú, že spočiatku všeobecné rámce pre vytváranie kvality a pre hodnotenie jej podmienok sa v priebehu rokov bližšie špecifikovali a rozpracovali do podoby účinnej od 1. januára 2014 ako hodnotenie podmienok kvality poskytovanej sociálnej služby.

Pre uvedené účely zákon vymedzuje nielen podmienky kvality poskytovanej sociálnej služby (príloha č. 2, časť A zákona), ale aj pravidlá ich hodnotenia ako originálnej pôsobnosti MPSVR SR (§ 104 v nadväznosti na komplexnú prílohu č. 2 zákona). Podmienky kvality poskytovanej sociálnej služby sa hodnotia podľa prílohy č. 2 zákona o sociálnych službách. Štandardy kvality sú popísané v jednotlivých oblastiach, pričom v rámci 2. oblasti Procedurálne podmienky – *Kritérium 2.10: Hodnotenie poskytovateľa sociálnej služby*, či je spôsob poskytovania sociálnej služby v súlade s potrebami prijímateľa sociálnej služby a v súlade s cieľmi poskytovanej sociálnej služby, pričom indikátor s najvyššou váhou 3 znie: „*Poskytovateľ sociálnej služby má vypracované vnútorné postupy hodnotenia poskytovania sociálnych služieb a aktívne ich realizuje. Pravidelná supervízia, na všetkých úrovniach (supervízia organizácie, riadiaca supervízia pre manažment, individuálna a skupinovú supervízia pre všetkých zamestnancov) má u poskytovateľa sociálnej služby stabilnú pozíciu a je vnímaná ako nástroj nachádzania možností učiacej sa organizácie...*“ Ďalším kritériom spomínaného dokumentu, ktoré sa venuje supervízii, je *Kritérium 3.4: Systém supervízie u poskytovateľa sociálnej služby*. V sektore sociálnych služieb je náročnosť práce vysoká a aj z tohto dôvodu vyvstáva potreba pravidelnej supervízie.

Supervíziu možno podľa autoriek Halušková a Kleskeň (2019) charakterizovať ako najúčinnejšiu metódu predchádzania syndrómu vyhorenia, ktorý sa prejavuje zväčša zníženou citlivosťou k prijímateľom a prijímateľkám sociálnych služieb. Predstavuje veľmi efektívnu metódu učenia sa. V rámci dobrej praxe supervízie je dôležité zabezpečiť „iný pohľad“ nezávislého a kvalifikovaného odborníka-supervízora nielen pre zamestnanca ako jednotlivca, ale aj pre skupiny zamestnancov (podľa vykonávanej odbornej činnosti) či pre organizáciu ako celok a jej vedenie. Všetky tieto úrovne sú súčasťou systému supervízie a v konečnom efekte by sa mali premietiť do kvality sociálnej služby a tým do kvality života prijímateľov sociálnych služieb. Aj preto má *Kritérium 3.4* v bodovaní dôležitosti najvyššiu váhu 4. Zabezpečovanie supervízie u poskytovateľov sociálnych služieb sa považuje za kľúčové kritérium z hľadiska budovania a udržiavania kvalitnej sociálnej služby pre prijímateľov, rovnako pre zabezpečovanie kvalitných podmienok pre prácu zamestnancov a pre ich odborný rast. Su-

pervízia je súčasťou etickej, právnej a odbornej orientácie poskytovateľa sociálnych služieb. Poskytovateľov vybraných druhov sociálnych služieb zaväzuje predmetný zákon k príprave, realizácii a vyhodnocovaniu komplexného plánu supervízie a tento plán je považovaný podľa Repkovej (2015) za determinujúcu dokumentáciu poskytovateľa pre účely naplňania príslušného indikátora⁴⁹.

V oblasti sociálno-právnej ochrany detí a sociálnej kurately pôsobí množstvo organizácií⁵⁰, kde má supervízia organizácie tiež významné miesto v kontexte zvyšovania kvality poskytovaných služieb v predmetných oblastiach a zároveň kultivuje organizácie a zvyšuje kvalitu organizácie ako celku. V rezorte spravodlivosti sa supervízia začala využívať vo väzenskom prostredí. Kleskeň (2020) uvádza v súvislosti so supervíziou vo väzenskom prostredí, že sa začala realizovať ustanovením Rozkazu generálneho riaditeľa ZVJS č. 57 o zabezpečení skupinovej supervízie v ZVJS (ďalej len „rozkaz“). Tento rozkaz bol vydaný v súlade s § 10 ods. 5 Rozkazu ministra spravodlivosti č. 1/2017, ktorým sa vydáva Organizačný poriadok Generálneho riaditeľstva ZVJS. Zadáateľom (objednáateľom) supervízie je Generálne riaditeľstvo ZVJS⁵¹ (ďalej len „GR ZVJS“). Za riadenie, koordináciu, metodické usmerňovanie a kontrolu zabezpečenia supervízie je zodpovedná organizačná zložka GR ZVJS – odbor výkonu väzby a výkonu trestu. Supervidovanými sú príslušníci ZVJS, ktorí vykonávajú štátnu službu v priamom kontakte s obvinenými a odsúdenými⁵².

⁴⁹ K supervízii v sociálnych službách v kontextoch (výskumné reflexie, formy, proces, zabezpečenie a skúsenosti s realizáciou supervízie (jej systém) v rámci hodnotenia kvality poskytovaných služieb) pozri viac Repková (2020, 2018a, 2018b, 2016a, 2016b); Bartoš et al. (2018).

⁵⁰ Sú to zariadenia ako Centrá pre deti a rodiny („bežné“, pobytové zariadenia (predtým detské domovy a detské domovy pre maloletých bez sprievodu) alebo špecializované zariadenia, kde zaraďujeme centrá, ktoré vykonávajú špecializovaný alebo resocializačný program (predtým krízové a resocializačné strediská, ktoré poskytujú terénnu a ambulantnú formu pomoci, resp. vykonávajú v týchto formách opatrenia sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately („ďalej len opatrenia SPODaSK“)), sú to aj samotné úrady práce, sociálnych vecí a rodiny (supervízia je poskytovaná najmä zamestnancom oddelení sociálno-právnej ochrany detí a sociálnej kurately), príp. akreditované subjekty vykonávajúce opatrenia SPODaSK a pod. – pozri viac zákon NR SR č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a sociálnej kurately a o zmene a doplnení niektorých zákonov a Hovanová a Šlosár (2020).

⁵¹ Ide o rozpočtovú organizáciu Ministerstva spravodlivosti SR, ktorá riadi, metodicky usmerňuje a kontroluje činnosť ZVJS. GR ZVJS vedie generálny riaditeľ, ktorého priamym nadriadeným je minister spravodlivosti SR (tento má kompetenciu ho menovať aj odvolať).

⁵² Konkrétne ide o príslušníkov zastávajúcich tieto funkcie: vedúci oddelenia výkonu väzby (ďalej len „VV“), vedúci oddelenia výkonu trestu odňatia slobody (ďalej len „VTOS“), vedúci oddelenia VV a VTOS, vedúci otvoreného oddelenia, vedúci oddelenia, skupiny alebo referátu psychodiagnostickej a konzultačnej činnosti, pedagóg oddelenia výkonu trestu (ďalej len „VT“), sociálny pracovník oddelenia VT, psychológ oddelenia VT, psychológ oddelenia, skupiny alebo referátu psychodiagnostickej a konzultačnej činnosti, samostatný referent, referent režimu, samostatný referent režimu, iný príslušník, ktorý má nárok na dodatkovú dovolenku. Skupinovej supervízie sa nemôže zúčastniť väzenský kaplán ani pastor. Skupinová supervízia sa realizuje v každom ústave a nemocnici pre obvinených a odsúdených, každú skupinu tvorí 6 až 12 účastníkov z vyššie uvedených funkcií (pozri bližšie Kleskeň, 2020).

Ako už bolo uvedené v 1. kapitole, z perspektívy supervízie organizácie má supervízia svoje legislatívne ukotvenie v zákone NR SR č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a zákone NR SR č. 305/2005 Z. z. o sociálno-právnej ochrane detí a sociálnej kuratele (oba v znení neskorších predpisov), ktoré organizáciám ukladajú povinnosť realizovať program supervízie. Jednotlivé zákony v podstate vymedzujú okrem kvalifikačných predpokladov na výkon supervízie aj ďalšie podmienky jej realizácie vzťahujúce sa na konkrétne organizácie⁵³ pôsobiace v sociálnej sfére. Každá organizácia má povinnosť uskutočňovať supervíziu. Zjednodušene možno teda konštatovať, že supervízia je určená pre organizáciu ako celok.

V kontexte realizácie supervízie organizácie je jednou z rozhodujúcich súčastí supervízie organizácie orientovanej na zhodnotenie kvality služieb **výstup – správa zo supervízie**⁵⁴, ktorá musí byť produktom spoločnej vôle všetkých aktérov. Správu vypracúva supervízor/supervízorka na základe realizovanej supervízie, v rámci ktorej sa uskutočnil monitoring a zhodnotenie fungovania organizácie a poskytovania služieb. Táto správa býva podrobená reflexii kľúčovými osobami organizácie, ktorá poskytuje priestor na diskusiu zameranú na vyjasnenie záverov, odporúčaní, ale aj zmien v organizácii. Po finalizácii správy na základe otvorenej diskusie medzi supervízorom/supervízorkou a kľúčovými osobami organizácie nasleduje prezentácia správy všetkým členom a členkám organizácie. Pri realizácii zmien v organizácii už supervízor spravidla nebýva prítomný, ale môžu nastať situácie, v ktorých sa supervízor/supervízorka znovu vracia do organizácie.

Model supervízie organizácie orientovanej na zhodnotenie kvality služieb má pre organizácie pôsobiace v sociálnej sfére svoje opodstatnenie. Nielenže umožňuje organizácii ako celku reflektovať úroveň kvality poskytovaných služieb, ale zároveň poskytuje nestranný pohľad na fungovanie organizácie ako celku, identifikuje problémové oblasti fungovania organizácie a v konečnom dôsledku supervízor/supervízorka môže organizácii ponúknuť vhodné alternatívy, ako pracovať s nedostatkami, čím zredukuje obavy pracovníkov a pracovníčok organizácie a podporí ich sebaistotu. Na základe kľúčových charakteristík a črt modelu supervízie organizácie orientovanej na zhodnotenie kvality služieb môžeme konštatovať, že tento model v niektorých svojich prvkoch korešponduje s existujúcim modelom 4x4x4, ktorý organizáciu považuje za jednu zo štyroch dôležitých záujmových (resp. zúčastnených) strán, kto-

⁵³ V kontexte podmienok kvality poskytovaných služieb podľa Cangára a Krupu (2015) poskytovateľ sociálnej služby aktívne vytvára podmienky na zabezpečenie adaptácie nových pracovníkov a pracovníčok, na vhodný podiel zamestnancov a odborných zamestnancov a ich ďalšieho vzdelávania a supervíziu pre napĺňanie individuálnych potrieb prijímateľov v zmysle všeobecne právnych predpisov.

⁵⁴ Výnimkou je len situácia, keď sa v supervízii objaví skutočnosť (napr. vedomé ubližovanie klientom, dávkovanie liekov bez povolenia a vedomosti kompetentných osôb a pod.), ktorá je v jasnom rozkole s platnými predpismi (etickým kódexom), resp. je porušením trestného zákona. V tomto prípade má supervízor oznamovaciu povinnosť voči orgánom činným v trestnom konaní. Aj na tomto mieste autor a autorky monografie upozorňujú na fakt, že tento typ výstupu supervízie nepovažujú za program alebo plán supervízie.

ré sú prítomné v supervíznom procese. Supervízia v modeli, ktorý bol identifikovaný v kontexte nášho výskumu, sa zameriava na fungovanie organizácie ako celku, čo sa do istej miery zhoduje s tým, že model 4x4x4 do supervízneho procesu zapája štyri záujmové strany (užívateľov služieb, zamestnancov, organizáciu a partnerov), čím sleduje aktuálny stav organizácie ako celku, a to prostredníctvom zapojenia všetkých záujmových strán do supervízie. Supervízia organizácie orientovaná na zhodnotenie kvality služieb je typická svojím zameraním na administratívnu funkciu supervízie, v porovnaní s modelom 4x4x4, ktorý si z perspektívy funkcií môže vyberať svoje zameranie podľa potrieb organizácie (ak sú napr. cieľom supervízie otázky riadenia, tak je aplikovaná administratívna funkcia a pod.). Nami konštruovaný model sa zaoberá taktiež otázkami administratívneho a manažérskeho riadenia, nastavením procesov v organizácii, vzťahmi medzi zamestnancami, problematickými aspektmi. Tieto otázky môžu byť však riešené aj v rámci modelu 4x4x4, a to za pomoci štyroch zložiek supervízneho procesu, do ktorých zaraďujeme: skúsenosť, reflexiu, analýzu a akciu.⁵⁵ Tieto procesy môžu poskytnúť vhodné nástroje na získanie dôležitých informácií o organizácii ako celku a kvalite poskytovaných služieb a následne môžu pomôcť vymedziť potrebné kroky vedúce k zlepšeniu fungovania organizácie i **zvýšeniu** kvality poskytovaných služieb. Tieto modely majú však aj rozdielnosti, ktorými sa od seba odlišujú. Napr. evidentným rozdielom je už len to, že nami vymedzený model je určený pre konkrétnu formu supervízie, ktorou je supervízia organizácie, kým model 4x4x4 je využiteľný vo viacerých formách supervízie. Zároveň viditeľným rozdielom je aj skutočnosť, že pri modeli 4x4x4 je možné určiť zameranie supervízie, či už sú to otázky riadenia, spoločnej zodpovednosti jednotlivca a organizácie, rozvoja praxe a odborníkov a podpory blaha supervidovaných, od ktorého sa neskôr odvíja aj aplikácia konkrétnej funkcie supervízie. Naopak model supervízie organizácie orientovanej na zhodnotenie kvality služieb má vyšpecifikovaný cieľ, ktorým je zhodnotenie kvality služieb, ktoré sú organizáciou poskytované (porov. Wonnacott, 2012).

Druhým kreovaným modelom je **supervízia organizácie ako sprevádzanie v procese zmeny**. Tento model možno chápať ako **transformačný model** smerujúci k pozitívnej zmene. Výstupom by však nemalo byť hodnotenie, ale podpora organizácie ako celku a spoločná práca na zmene. Nejde o transformáciu, akú rozumieme pod prvým modelom supervízie organizácie, ale o zmeny v rôznych oblastiach smerovania a fungovania organizácie.

⁵⁵ Do istej miery uvedené korešponduje, resp. prvky tohto modelu nachádzame aj v reflektívnej supervíznej praxi, v dokumente s názvom „Pravidlá supervízie pre služby deťom“, ktoré prijali v Mestskom zastupiteľstve v meste Coventry v Spojenom kráľovstve (UK) – pozri <https://edemocracy.coventry.gov.uk/documents/s28281/Appendix%201%20TF%20Supervision%20Policy%202015.pdf> – kde predmetný dokument (inšpirujúci sa tak ako model 4x4x4 známym Kolbovým cyklom učenia) vymedzuje v kontexte „funkcií supervízie“ aj dôležitosť **reflexie a poučenia sa z praxe**. Štyri základné oblasti, ktoré táto „funkcia“ v sebe obsahuje, sú: (a) skúsenosť, (b) reflexia, (c) analýza, (d) plány a akcia (<https://www.coventry.gov.uk/>).

Pre tento model sú typické najmä funkcie, ako sú podporná (restoratívna) a čiastočne aj vzdelávacia funkcia supervízie, ktoré môžu organizácii pomôcť naplniť ciele transformácie a poskytnúť podporu najmä v procese transformácie, ktorá často nie je jednoduchá a vyžaduje si veľké úsilie a zmenu nastavenia fungovania ľudí a organizácie. V procese transformácie často dochádza aj k prepúšťaniu, resp. ku kumulácii pracovných povinností, ktoré zdanlivo (no niekedy aj reálne) nespádajú do kompetencie konkrétného zamestnanca (napr. prerozdelenie kompetencií medzi sociálnymi pracovníkmi – psychológmi a sociálnymi pedagógmi v Centrách pre deti a rodiny a pod.), príp. k zmene pracovných pozícií (napr. z pozície pomocného vychovávateľa na vychovávateľa, sociálneho pracovníka na pozíciu vedúceho úseku starostlivosti o dieťa, sociálneho úseku a pod.). Výskumné zistenia vypovedajú o dôležitosti osobnosti supervízora, pretože práve on je sprievodcom v procese zmeny a na základe uplatnení jeho spôsobilostí dokáže organizácia túto zmenu nielen zvládnuť, ale aj prijať.

Proces zmeny a jeho efektivita súvisia aj s fázami supervízie. V počiatočnej fáze supervízie organizácie je vhodné použiť „edukáciu o možných zmenách organizácie“ aj v kontexte prekonávania vlastných obáv (obranné mechanizmy, pocity neistoty a strachu), a to napr. prostredníctvom realizácie „vstupnej prednášky“, príp. nulte supervízie (predisupervízie).

Po úvodnej fáze rozdelenia do série stretnutí na rôznych úrovniach organizácie⁵⁶ (ako sa vyjadrila jedna z participantiek) dostáva priestor realizácia jednotlivých foriem supervízie z hľadiska počtu ľudí a pracovných skupín/tímov. Uvedený model má mnohé charakteristiky tímovej supervízie, najmä supervízie tímu⁵⁷.

Práca s vnútornými zdrojmi organizácie je pre tento model charakteristická a supervízia s pracovníkmi a pracovníčkami na rôznych úrovniach organizácie (od manažerov po bežných zamestnancov) má za cieľ objaviť (identifikovať), pochopiť a posilniť zdroje, ktoré sú schopné zmeny lepšie pochopiť, prijať a pracovať s nimi. Nemožno však opomínať ani externé zdroje, ktoré má organizácia k dispozícii. Tieto zohrávajú dôležitú rolu v procese zmeny a je potrebné s nimi v supervízii vedome pracovať, identifikovať ich prínos, príp. limity.

S prácou so zdrojmi v supervíznom procese teda úzko súvisí aj práca so zmenou (a jej prijatie vnútri organizácie) a práca s víziou organizácie. Uvedené oblasti sú ovplyvňované a súvisia aj so vzájomnými vzťahmi a stavom komunikačných kanálov

⁵⁶ Uvedené v mnohom korešponduje so supervíznyim plánom.

⁵⁷ Pozri viac k tímovej supervízii a jej špecifikám (napr. členeniu na „supervíziu v tíme a supervízia tímu“, príp. odlíšenie od supervízie organizácie) napr. Gabura (2019); Vaska (2017 in: Balogová & Žiaková, eds., 2017); Baštecká, Čermáková a Kinkor (2016); Hajný (2008 in: Havrdová, Hajný et al., 2008).

nielen medzi zamestnancami, ale aj medzi zamestnancami a klientmi a klientkami organizácie. V rámci tohto modelu možno jednoznačne hovoriť v kontexte zamerania aj o potrebe identifikovať problémové situácie z rôznych perspektív a o usporiadaní, definovaní kompetencií zamestnancov a zamestnankýň organizácie, ktoré sa pri zmenách objavujú ako zásadné.

Ak by sme tento model vnímali z perspektívy podpornej funkcie, uvedomujúc si, že zmeny v organizácii (celý proces zmeny) pôsobia aj na emotívnu stránku osobnosti (vedenie, zamestnancov organizácie a v konečnom dôsledku aj na klientov), tak sa možno odvolať aj na konštatovanie Maroona et al. (2007), ktorí v súvislosti s profesijným vývojom pomáhajúceho profesionála konštatujú, že tento vývoj nie je len intelektuálny, ale i emocionálny proces a aj z tohto dôvodu je podpora v rámci supervízie veľmi dôležitá; najmä pri konfrontácii s pracovnými problémami supervidovaného, keď súčasťou supervízie sú rozhovory o vnútornom napätí a napätí v medziľudských vzťahoch pracovníka, spevňovanie osobnej a profesijnej identity a celková podpora jeho pracovného úsilia. Podpora zároveň poskytuje pracovníkom a pracovníckam vnútorné a vzťahové zdroje, ktoré im dávajú pocit vyrovnanosti vo vzťahu k práci a k sebe samým. Na všetkých pracovníkov zúčastňujúcich sa procesu zmeny (prostredníctvom supervízie) pôsobia emotívne zložky. Podľa Hawkinsa a Shoheta (2016) pracovníci potrebujú čas, aby si uvedomili, akým spôsobom ich táto skutočnosť môže ovplyvňovať, a aby boli schopní zvládať jednotlivé situácie. Keďže sa podporná funkcia dotýka emocionálnych problémov supervidovaného, potom jednou z úloh supervízora je podľa Maroona et al. (2007, s. 20) určiť „skutočné a potenciálne zdroje napätia supervidovaného a pomôcť mu odpútať sa od nich tým, že spoločne prediskutujú negatívne pocity a iné rušivé emócie, ktoré sa môžu objaviť pri práci s klientmi, kolegami alebo nadriadenými osobami“. Havrdová (2008b in: Havrdová, Hajný et al., 2008) považuje za najúčinnnejšie postupy pri podpore v supervízii povzbudenie k prekonaniu prekážok, budovanie dobrého vzťahu a atmosféry, posilňovanie a zmocňovanie (empowerment) supervidovaného. Podľa Vasku (2014) podporná funkcia supervízie má aj svoje limity a je potrebné dávkovať ju aj v kontexte „vhodnosti a primeranosti“ k situácii. Ak by v organizácii boli porušované práva klientov, príp. iné normy, tak podporná funkcia (najmä voči identifikovaným problematickým členom, zamestnancom, tímom a pod.) jednoznačne stráca na takom význame, ako keď je všetko v súlade s existujúcimi normami. Zároveň je potrebné v súvislosti s podpornou funkciou upozorniť aj na potrebu dodržiavať hranice medzi terapiou a supervíziou, tieto sú totiž pri podpornej funkcii krehké. Je na spôsobilosti supervízora, aby s emóciami a podporným aspektom supervízie dokázal pracovať čo najefektívnejšie v kontexte zamerania sa na proces supervízie, nie na supervidovaného ako na klienta. Havrdová (2008b in: Havrdová, Hajný et al., 2008) konštatuje, že v žiadnom prípade nejde o terapiu, ale o zvýšenie pocitu bezpečia pracovníkov

s cieľom dosiahnuť účinnú reflexiu a sebareflexiu. Maroon et al. (2007) uvádzajú, že podpora pri supervízii prebieha na dvoch vzájomne prepojených úrovniach. Na prvej úrovni dočasne chráni pracovníka pred stresom a získava tak priestor na učenie. Pracuje na úlohách s nádejou na úspech, a preto je potrebné na supervidovaného klásť primerané a nie prehnané študijné a administratívne požiadavky. Na druhej úrovni supervízia sleduje naplnenie emocionálnych potrieb supervidovaného. Vhodný rámec pre supervíziu sa môže rozvinúť iba tam, kde vládne atmosféra s dostatkom porozumenia, prijatia, empatie a kde má supervízor k supervidovanému skutočne úprimný vzťah.

Aj na základe uvedeného je možné konštatovať, že tento model má najviac prekrývajúcich sa procesov s podpornou funkciou. Okrajovo sa kryje so vzdelávacou funkciou, pretože supervízia rozvíja zručnosti zvládať svoje emócie, ktoré často súvisia so zmenami. Dôležitou súčasťou rozvoja organizácie sú aj študenti a študentky na odbornej praxi ako začínajúci pomáhajúci profesionáli (medzi ktorých zaradujeme aj zamestnancov v prvom roku výkonu profesie). Títo významnou mierou ovplyvňujú procesy zmeny, pretože upriamujú pozornosť viac na seba ako na klienta a dokážu otvorene hovoriť o svojich problémoch a pocitoch, vyjadrovať svoje názory, prejavovať emócie, čím otvárajú priestor tvorivej atmosfére prospešnej a nevyhnutnej na budovanie profesionálnych kompetencií supervidovaného⁵⁸.

V konečnom dôsledku podporná funkcia supervízie v sociálnej práci podľa Vasku a Čavojskej (2012) slúži na zachovanie harmonického pracovného vzťahu v rôznych kontextoch (sociálny pracovník – klient; sociálny pracovník – kolega; sociálny pracovník – nadriadený; sociálny pracovník – tím; sociálny pracovník – organizácia). Zameriava sa na morálnu a pracovnú spokojnosť sociálneho pracovníka a tým môže byť užitočná aj v kontexte rozvoja celej organizácie.

Práci na zmene by sa mali jednoznačne zúčastňovať všetci zainteresovaní, ktorí môžu proces zmeny ovplyvňovať. Vedúci pracovníci, ale nielen oni môžu byť „hybnou silou“ úspešnosti supervízie organizácie, ktorej cieľom je transformovať organizáciu na očakávanú a požadovanú úroveň. Misia supervízora končí na základe dohody (napr. dohoda na pláne zmien). Supervízia môže (nemusí) následne pokračovať v jej „základných formách“, ktorými sú individuálna, skupinová, príp. tímová supervízia.

⁵⁸ Uvedené tvrdenia možno podporiť aj publikačnými výstupmi rôznych autorov a autoriek, napr. Brozmanová Gregorová, Heinzová, Kurčíková, Šavrnachová a Šolcová (2019); Truhlářová (2015); Vaska (2015); Punová, Navrátilová et al. (2014); Hudecová, Jusko et al. (2010).

V supervíznom procese sú supervízormi a supervízorkami využívané nielen strategické, ale aj tvorivé metódy⁵⁹, ktoré však v kontexte supervízie organizácie nemajú len prínosy, ale aj isté limity. Tento model je modelom, ktorý pracuje najmä s vnútorným potenciálom organizácie, výraznejšie sa objavuje podporná funkcia a výsledky tohto modelu supervízie organizácie pozitívne ovplyvňujú aj život samotného klienta.

Supervízia organizácie ako sprevádzanie v procese zmeny je špecifickým modelom, ktorý sa zameriava na transformáciu organizácie prostredníctvom spoločnej práce na zmene. Žiadny z existujúcich modelov, ktoré sme vymedzili v podkapitole *Modely využiteľné v supervízii organizácie*, plne nekorešponduje s týmto modelom. Ak by sme sa však zamerali na prvky jednotlivých modelov, s modelom supervízia organizácie ako sprevádzania v procese zmeny čiastočne korešponduje model 4x4x4. Pripomeňme, že model 4x4x4 zohľadňuje prácu so štyrmi záujmovými stranami (užívatelia služieb, zamestnanci, organizácia, partneri) a práve tieto záujmové strany zodpovedajú prvej oblasti zamerania, teda práci so zdrojmi organizácie, ktorá prebieha v rámci supervízie organizácie ako sprevádzania v procese zmeny s cieľom dosiahnuť zmeny v organizácii. Veľmi prínosnou môže byť aj skutočnosť, ak sme si v kontexte supervízie vedomí toho, že záujmové strany sú vo vzájomnom vzťahu. Zo supervízneho modelu 4x4x4 je aplikovateľná do nami identifikovaného modelu aj koncepcia funkcií v prípade, ak sa supervízor zameria na vzdelávaciu funkciu a bude spoločne so supervidovanými pracovať na rozvoji odborníkov a praxe, čo môže smerovať k rozvoju organizácie ako celku. Čo sa týka štyroch elementov supervízneho cyklu, v rámci nášho modelu sú využiteľné všetky štyri elementy (skúsenosť, reflexia, analýza, akcia). Aplikovaním týchto elementov môže supervízor vďaka nim odhaliť víziu organizácie a v prípade potreby ju transformovať, identifikovať problémové oblasti fungovania organizácie, vyjasniť kompetencie pracovníkov organizácie, analyzovať vzťahy a komunikáciu v rámci celej organizácie (skúsenosť, reflexia, analýza). V súvislosti so slabšími a problémovými oblasťami je možné hľadať spôsoby efektívneho fungovania organizácie (analýza) a pracovať na pláne zmeny (akcia) (porov. Wonnacott, 2012; Sturt & Rothwell, 2019). Oba modely sú v dôsledku svojich charakteristických čŕt a zamerania nezameniteľné, ale môžu sa navzájom vhodne dopĺňať.

Tretí model supervízie organizácie sa zameriava na **identifikovaný problém v organizácii** a z pohľadu funkcií sa najviac približuje svojím obsahom a procesom **mediačnej funkcii** supervízie. Tento model budeme nazývať **transakčný model**. Richards, Payne a Shepperd (1990 in: Wonnacott, 2012) mediačnú funkciu opisujú ako proces zastupovania zamestnaneckých potrieb voči vyššiemu manažmentu, vyjednávanie koordinovanie služieb a objasnenie úloh a roly tímu k ostatným zložkám mimo or-

⁵⁹ Pozri viac napr. Vaska, Almáši a Vrťová (2020); Gabura (2018); Kováčová (2017); Lištiaková a Kováčová (2015); Kováčová (2011); Merhautová (2008 in: Havrdová, Hajný et al., 2008); Lahad (2000).

ganizácie (spolupracujúcim, pôsobiacim a ovplyvňujúcim chod organizácie a pod.). Pôvodný trojfunkčný pohľad na supervíziu bol teda doplnený uvedenými autormi o štvrtú funkciu, ktorú adaptoval do svojej definície supervízie aj Morrison (2005 in: Wonnacott, 2012, s. 23): „Supervízia je proces, pri ktorom je jednému pracovníkovi organizáciou zverená zodpovednosť za prácu s iným pracovníkom (pracovníkmi), aby boli splnené organizačné, profesijné a osobné zábery, ktorých spoločným cieľom je dosiahnuť čo najlepšie výsledky pre užívateľov služieb. Konkrétne ide o:

1. príslušný zodpovedný výkon (manažérska/normatívna funkcia),
2. ďalší profesijný rozvoj (vzdelávacia/formatívna funkcia),
3. osobná podpora (podporná/restoratívna funkcia),
4. zapojenie jednotlivca do organizácie (mediačná funkcia).“

Adaptovaný Morrisonov model 4x4x4 autorkou Wonnacottovou (2012) pri mediačnej funkcii uvádza, že pri supervízii pomáha uistiť sa v role, ktorú zastáva pracovník a pracovníčka v organizácii, a zároveň pomáha v efektívnej spolupráci s inými organizáciami. V prípade (rádového) manažmentu ďalej pomáha prepájať širšie ciele manažérskej činnosti (riadenia) a v súvislosti s ďalším profesionálnym rozvojom pracovníkov pomáha porozumieť a facilitovať externé formálne učenie.

Ak je cieľom transakčného modelu vyriešiť alebo zmieniť identifikovaný problém so zámerom lepšieho fungovania organizácie, tak mediačná funkcia hrá jednoznačne primárnu rolu a reflektuje výsledky výskumu, konkrétne identifikáciu potreby riešiť problémy v organizácii pre jej lepšie fungovanie. Tieto potreby môžu vzniknúť u viacerých aktérov supervízie (ako bežných pracovníkov a pracovníčok organizácie, tak i samotných supervízorov a supervízoriek), čo je oproti iným modelom dôležitým špecifikom ich diferenciacie. Rola supervízora alebo supervízorky je teda sprostredkovateľská a jeho/jej úlohou je na základe dohody so supervidovanými riešiť identifikované problémy prostredníctvom prvkov mediácie, resp. bude v role mediátora/mediátorky⁶⁰ obhajovať napr. záujmy zamestnancov smerom k vyššiemu manažmentu, príp. aj opačne. V niektorých prípadoch to môžu byť aj záujmy celej organizácie smerom k iným organizáciám alebo k nadriadeným inštitúciám (samospráva, štátne orgány a pod.). Tieto „vyššie ciele“ transakčného charakteru však explicitne vo výskume nie sú identifikované (až na jeden prípad, keď participantka výskumu uviedla, že môže ísť o proces zlepšenia komunikácie nielen vnútri organizácie, ale aj navonok), uvádzame ich z dôvodu, aby sme v širších súvislostiach poukázali na možnosti supervízora v role mediátora. Ako sme už uviedli v podkapi-

⁶⁰ Autor a autorky si plne uvedomujú, že nejde o mediátora v zmysle platnej legislatívy, ale len o rolu, ktorú supervízor môže zastávať, resp. prvky mediácie, ktoré môže v zmysle využitia mediačnej (transakčnej) funkcie supervízie v supervíznej praxi používať.

tole *Výsledky výskumu*, v tomto modeli sa supervízor zameriava na riešenie najmä komplikovaných vzťahov, komunikačných problémov medzi zamestnancami a vedením organizácie a v prípade potreby medzi pracovnými skupinami, resp. medzi zamestnancami a klientmi. Táto funkcia a rola dáva supervízii organizácie nový rozmer a môže byť užitočným nástrojom, ktorý vytvára priestor na tlmočenie potrieb užívateľov a užívateľiek služieb danej organizácie, čo má jednoznačne tendenciu zvyšovať kvalitu poskytovaných služieb a života samotného klienta.

V zmysle opodstatnenosti mediačnej funkcie v rámci modelu supervízie organizácie, ktorý je zameraný na identifikovaný problém Schavel (2017a in: Balogová & Žiaková, eds., 2017, s. 153), uvádza, že „mediačná funkcia pomáha riešiť konflikty medzi klientom a organizáciou, konflikty vnútri organizácie a pod. Pri uplatňovaní mediačnej funkcie je nevyhnutné dbať na dodržiavanie etických princípov v práci supervízora. Sprostredkovanie mediačnej funkcie najmä vo vzťahu k manažmentu subjektu nesmie viesť k poškodzovaniu a znevýhodňovaniu supervidovaného jednotlivca alebo pracovného tímu. Supervízor by mal podporovať riešenie niektorých požiadaviek, námetov a podnetov na skvalitnenie fungovania subjektu v prospech klienta ako odberateľa sociálnych služieb“.

Vo výskume boli okrem uvedených možných potrieb v oblasti riešenia konfliktov a komunikačných problémov identifikované aj potreby v oblasti efektívnej spolupráce v organizácii a v oblasti osobných potrieb, ako sú oceňovanie, ohodnotenie a očakávanie. Procesuálne ide (oproti iným modelom) o krátkodobý proces. To znamená, že ak je identifikovaný problém, tak je jeho riešenie možné viac-menej v krátkom časovom úseku. Potrebné je dbať na zadávateľa problému, ktorý ho identifikoval a chce ho riešiť v určitom stanovenom čase. V tomto prípade by sa supervízor nemal uponáhľať a aj načasovanie riešenia identifikovaných problémov konzultovať so všetkými zainteresovanými stranami. Podnety k „mediácii“ môže poskytnúť ktokoľvek, kto túto potrebu má. Supervízor nesmie svoju rolu preceniť. Kým sa rozhodne sám obhajovať niekoho záujmy, mal by primárne túto možnosť ponúknuť tým, ktorých sa to týka. Supervízor sprevádza organizáciu transverzálne cez všetky zložky, ktoré je potrebné pri identifikovanom probléme do procesu „ozdravovania“ zapojiť, a využíva skôr klasické metódy a techniky využívané v základných formách (individuálna a skupinová) supervízie. Na prvý pohľad sa môže zdať odchod pracovníka na základe absolvovanej supervízie organizácie v tomto modeli ako niečo negatívne, odchod však môže byť pozitívnym krokom nielen pre organizáciu, ale aj samotného odchádzajúceho zamestnanca. Supervízia takto dostáva ďalší význam, keď na základe identifikovaného problému dokáže odchodom zamestnanca zmeniť klímu v organizácii posunom vpred. Ak je s výsledkom supervízie spokojný zamestnanec a došlo k zmene jeho života (ako pracovného, tak i osobného) k lepšiemu, tak takúto supervíziu možno považovať za prínosnú.

Model supervízie organizácie zameraný na identifikovaný problém je porovnateľný s niektorými prvkami cyklického modelu. Cieľom nami vymedzeného modelu je zmiernenie alebo vyriešenie konkrétneho problému, čo má smerovať k zlepšeniu fungovania organizácie ako celku. Cyklický model má päť fáz: kontrakt, zameranie, priestor, most a revíziu, ktoré zodpovedajú jednotlivým fázam supervízie organizácie zameranej na identifikovaný problém: objednávka, dohoda, identifikovaný problém, sprevádzanie, pomoc pri riešení problému. Výsledkom oboch modelov je isté zlepšenie v konkrétnej oblasti práce supervidovaného, procesu práce s klientom či fungovania organizácie ako celku zmiernením alebo vyriešením identifikovaného problému, pričom oba modely umožňujú sledovať supervízny proces prostredníctvom jednotlivých fáz so svojimi sekvenciami (ktoré sú súčasťou cyklu). Sledovanie a jasná štruktúra supervízneho procesu prostredníctvom jeho členenia na jednotlivé fázy umožňuje supervízorovi sledovať zmeny a v prípade istých nejasností alebo komplikácií v riešení problému či dilemy sa vrátiť k jednotlivým fázam a v prípade potreby ich transformovať. Rozdiel medzi týmito modelmi spočíva v tom, že supervízia organizácie zameraná na identifikovaný problém je zameraná na zmiernenie a riešenie problémov, ktoré bránia efektívnemu fungovaniu organizácie ako celku. Naopak cyklický model sa môže zaoberať širokým spektrom problémov a môže byť aplikovaný vo viacerých formách supervízie. V cyklickom modeli môže nastať aj situácia, že supervidovaní prichádzajú na supervízne stretnutie bez problému, témy, tá sa môže „vynoriť“ v priebehu supervízneho sedenia spontánne (porov. Page & Wosket, 1994; Page & Wosket, 2001). Ak by však identifikovaným problémom v nami vymedzenom modeli supervízie organizácie boli vzťahy v organizácii, bolo by možné tento model prirovnať k modelu skupinovej supervízie – bálintovským (supervíznym) skupinám⁶¹, keď aplikácia prvkov tohto modelu by poskytla vhodné alternatívy riešenia vymedzeného problému.

Štvrtý model – **supervízia organizácie ako pomáhajúca metóda v rozvoji organizácie** bude prezentovaný najmä cez vzdelávaciu alebo formatívnu funkciu supervízie, ktorá sa týka rozvoja vedomostí, porozumenia a schopností supervidovaných. To sa podľa Hawkinsa a Shoheta (2016) deje prostredníctvom reflektovania a rozboru práce supervidovaných s klientmi. Pri tomto procese môže supervízor pomôcť supervidovanému:

- lepšie porozumieť klientovi;
- viac si uvedomovať svojej reakcie a odozvy na klienta;
- chápať dynamiku interakcie s klientom;
- nazerať na to, ako intervenuje a aké sú vplyvy jeho intervencií;
- skúmať ďalšie spôsoby práce s touto a podobnými situáciami klientov a klientok.

⁶¹ K bálintovským skupinám a využitiu prvkov bálintovských supervíznych skupín v práci supervízora a supervízorky pozri bližšie napr. Schavel (2017b in: Balogová & Žiaková, eds., 2017); Vaska (2014).

Uvedené oblasti pomoci supervidovanému sme identifikovali aj pri zameraní supervízie organizácie v kontexte tohto modelu v našom výskume a možno ich doplniť o ďalšie oblasti, ako sú:

- predchádzanie syndrómu vyhorenia⁶²;
- problematika ľudských vzťahov a vzájomnej kooperácie (medzi zamestnancami);
- schopnosť riešiť konflikty (učiť sa ich riešiť);
- manažérske procesy a ich efektivita zo strany vedenia optikou supervidovaných;
- zmeny v organizácii a ich zvládanie.

Ako sme už uviedli v analýze výsledkov výskumu, v tomto modeli nemusí byť súčasťou supervízie organizácia ako celok, čiže všetci zamestnanci a zamestnankyne patriace do niektorej organizačnej zložky. Dôležité je, že supervízia jednotlivcov alebo tímov je vnímaná ako súčasť rastu a rozvoja celej organizácie. Takáto supervízia je považovaná za supervíziu organizácie a zameriava sa (prostredníctvom individuálnych alebo skupinových stretnutí) na „problém vo fungovaní organizácie“, ktorý tvorí jej tému. Supervízor a supervízorka v tomto modeli uprednostňujú vzdelávaciu funkciu. Maroon et al. (2007) uvádzajú, že vzdelávacia funkcia supervízie sa sústreďuje na predávanie vedomostí a pojmových modelov, ktoré poskytujú supervidovanému zamestnancovi alebo študentovi⁶³ zdroje, ktoré mu umožňujú konať, rozhodovať sa a nachádzať vo svojej práci uspokojenie. Supervízia sa podľa autora v tomto ohľade vzťahuje na rozvoj profesijných schopností pracovníka predávaním vedomostí a profesijných spôsobilostí. Vzdelávacia funkcia supervízie je tak spájaná najmä s prípravou študentov vysokých škôl a adaptáciou začínajúcich pracovníkov (v prvom roku výkonu profesie⁶⁴) v organizácii pôsobiacej v sociálnej sfére. Prostredníctvom individuálneho vzdelávacieho rozvoja pracovníkov i študentov supervízia zvyšuje ich odborný potenciál a profesijné kompetencie, čo nám potvrdzujú aj výsledky výskumu, keď sme vo výpovediach dvoch participantiek v predmetnom modeli identifikovali tému novoprijatých zamestnancov v súvislosti s podporou a rozvojom ich potenciálu.

Havrdová (2008b in: Havrdová, Hajný et al., 2008) v súvislosti so vzdelávacou funkciou supervízie uvádza, že vzdelávací aspekt supervízie je v istej miere prítomný v každej supervízii a že objednávka vzdelávania vyplýva z konkrétneho problému či

⁶² K problematike syndrómu vyhorenia a konceptu starostlivosti o seba pozri viac napr. Halachová, Lichner a Lovaš (2018); Lichner a Halachová (2018); Lukáčová a Žiaková (2018); Šiňanská a Tholtová (2018); Tóthová a Žiaková (2018); Balogová, Miller a Poklembová (2018); Lovašová (2020).

⁶³ Nemožno opomenúť študentskú supervíziu a význam odbornej praxe pre študentov a študentky, ale aj pre samotnú organizáciu a jej klientov a klientky.

⁶⁴ Pozri viac Vaska (2018); Keen, Brown et al. (2013); Ford a Jones (1987) a diela ďalších autorov a autoriek týkajúce sa predmetnej problematiky uvedených v texte.

situácie, s ktorou supervidovaný aktuálne prichádza v rámci supervízie. Z hľadiska účelu má podľa Havrdovej (2008b in: Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 52) „vzdelávací aspekt supervízie zlepšiť odbornú kompetenciu pracovníka pri práci s klientom (zlepšiť jeho vedomosti, spôsobilosti, postoje, vrátane sebareflexie)“. Súhlasíme s autorkou, že táto funkcia sa objavuje takmer v každej supervízii (a v každom modeli supervízie organizácie) najmä z toho dôvodu, že „rozvoj“ je súčasťou každého modelu. To isté však možno povedať aj o podpornej funkcii, ktorej sme sa venovali na inom mieste predmetnej podkapitoly. Niekde viac, inde zase menej sa v každej supervízii objavuje aj manažérska (formatívna) funkcia, pretože každý krok, postup konkrétneho zamestnanca, tímu alebo celej organizácie musí byť v súlade s platnou legislatívou a zákonnými či etickými normami. Uvedené korešponduje aj s výsledkami nášho výskumu.

Na vzdelávaní v supervízii sa podieľajú nielen supervízori a supervízorky, ale aj členovia tímu alebo supervíznej skupiny. Táto skutočnosť popiera akékoľvek mýty o tom, že len supervízor je ten, ktorý poskytuje „návod“ na prácu s klientom, na riešenie problémov, dilem, dáva rady, informácie a pod.

Po procesuálnej stránke je tento model výrazne štruktúrovaným procesom, kde dôležitým aspektom je dohoda, kontrakt. Práve dohoda má v tomto modeli obzvlášť dôležitý význam z dôvodu, že je „ťažšie uchopiteľná“ a ciele sú formulované nielen s vedením organizácie (ako objednávateľom), ale aj s jej pracovníkmi a pracovníčkami. O to viac je pri tomto modeli dôležitý kvalitný profesionálny a zároveň ľudský vzťah, pretože budovanie vzťahu medzi supervízorom a organizáciou si vyžaduje dlhodobější proces (aj kontrakt), čím sa otvára priestor na hlbšie spoznanie organizácie. Ďalším krokom je samotný proces, ktorý jeden z participantov výskumu nazval ako „otvorenie priestoru pre rozvoj“. Významným zistením je aj fakt, že pre tento model supervízie organizácie je z pohľadu supervízorov a supervízoriek typická „oddelená supervízia“ pre vedenie a pre zamestnancov. Vhodné je, keď je supervízia flexibilná z hľadiska foriem jej realizácie. Uvedená flexibilita je však ovplyvnená aj finančnými prostriedkami určenými na supervíziu. Mnohé organizácie si „osvojili“ stereotyp, že „skupinová supervízia šetrí čas aj peniaze“, čo však hovorí o tom, že vedenie takýchto organizácií nie je otvorené inováciám a zmene, ktorá má byť cieľom supervízie organizácie. Aj vzhľadom na zameranie a proces tohto modelu supervízie organizácie sú typickejšie v supervíznej praxi klasické metódy plánovania a klasické supervízne metódy. Špecifikum však je v tom, že supervízori a supervízorky čerpajú aj z metód mentoringu a iných oblastí práce s ľuďmi (koučing, poradenstvo, terapia a pod.). Najväčším prínosom predmetného modelu je možnosť získať pohľad z rôznych strán, čo predikuje efektivitu jeho použitia v súvislosti s rozvojom organizácie, pretože to vytvára priestor na možnosť zmeny „zdola“ a zároveň zmeny prístupu vedenia k rozvoju zamestnancov.

Model supervízie ako pomáhajúcej metódy v rozvoji organizácie je porovnateľný s vývojovým modelom supervízie. Na základe analýzy oboch modelov môžeme konštatovať, že spoločným prvkom oboch modelov je podpora v rozvoji supervidovaného subjektu. Cieľom supervízie v nami identifikovanom modeli supervízie je profesionálny rast a podpora pracovníkov a pracovníčok organizácie ako súčasť rastu organizácie, v zmysle ktorého supervízor spolupracuje a podporuje organizáciu a jednotlivých pracovníkov v procese jej zmeny. Supervízia vo vývojom modeli je zacielená na vývojové štádiá supervidovaného, v rámci ktorých supervízor podporuje jednotlivca v jeho postupnom profesionálnom raste. Tieto vývojové štádiá môžeme považovať za základný prvok, prostredníctvom ktorého sú tieto dva modely prepojené aj napriek rozdielnosti subjektov supervízie. Supervízia organizácie ako pomáhajúca metóda v rozvoji organizácie sa zameriava na rozvoj organizácie ako celku, nie na konkrétneho zamestnanca. V procese rozvoja organizácie za sprievodu supervízie organizácia taktiež prechádza jednotlivými vývojovými štádiami, až kým dospeje k finálnej zmene alebo podobe, ktorá je očakávaná. Jednotlivé vývojové supervízne štádiá môžu byť akýmsi návodom pre prácu supervízora v supervízii organizácie. Napríklad, ak je vývoj organizácie v *1. stupni*, supervízor môže viesť organizáciu k tomu, aby sa zaoberala sama sebou ako celkom; v *2. stupni* môže supervízor upriamiť pozornosť organizácie na prácu s klientom; v *3. stupni* sa môže zameriavať na proces, teda hľadať odpovede na otázky typu: Aké sú vzťahy medzi zamestnancami a klientmi organizácie? Čím je charakteristická ich vzájomná komunikácia? V poslednom *4. stupni* môže byť pozornosť supervízora spoločne so zamestnancami organizácie zameraná na proces v kontexte, v širších súvislostiach (napr. ako spolupracujeme s externými zdrojmi ako jednotlivci/tímy, ale aj celá organizácia; ako môžu komunikačné kanály a kultúra organizácie ovplyvňovať život organizácie nielen dovnútra, ale i navonok a pod.). Samozrejme, vývoj jednotlivca a organizácie je rozdielny a vyžaduje si využívanie rozličných metód a techník. Pri realizácii supervízie ako pomáhajúcej metódy v rozvoji organizácie však supervízor môže byť inšpirovaný uvedenými vývojovými štádiami a môže ich aplikovať v rámci tohto modelu (porov. Page & Wosket, 2001).

V závere diskusie je nutné konštatovať, že komparácia jednotlivých kreovaných modelov autorom a autorkami monografie je problematická, resp. veľmi náročná. Preto je potrebné brať porovnania s inými existujúcimi modelmi s istým nadhľadom, resp. je porovnanie limitujúce najmä z dôvodu zamerania každého z nich. Pri komparácii je podstatné prihliadať, na čo sa supervízia organizácie zameriava a aký má proces, obsah a vzťahy. Na základe analýzy existujúcich modelov možno konštatovať, že nie sú totožné, každý má svoje špecifiká, je zrejmé, že nami vytvorené

modely jednoznačne vychádzajú zo socio-politického a socio-kultúrneho kontextu⁶⁵ a reflektujú slovenskú supervíznu prax. Existujúce modely prezentované v súčasnej literatúre sú viac orientované na rozvoj jednotlivca a skupiny ako organizácie ako celku. Nami kreované modely vychádzajú z perspektívy celostného a komplexného chápania organizácie a nie opačne.

⁶⁵ Rankine (2017) vo svojej štúdii (tiež však v kontexte rozvoja supervidovaných – ako jednotlivcov, príp. členov skupiny/tímu) v súvislosti s konceptom reflektívnej supervízie predstavuje jej štvorvrstvový praktický model a upozorňuje na dôležitosť širších súvislostí spojenia medzi sociálnym pracovníkom, organizáciou, vzťahmi s ostatnými a systémovými kontextmi, v ktorých sa supervízia praktizuje. Tento model navrhuje, aby každá vrstva (začínajúc sebou samým a rolou, ktorú v organizácii máme, až po socio-politický a socio-kultúrny kontext) bola preskúmaná postupne, keďže každá vrstva poskytne jedinečnú perspektívu vo vzťahu k otázkam supervízie. V rôznej miere identifikované prvky v každej vrstve môžu byť prepájané a vzájomne na seba pôsobiace v rámci praktického modelu reflektívnej supervízie.

Záver

Tím, ktorý intenzívne pracoval nielen na spracovaní a vydaní predmetnej monografie, ale i na samotnom výskume, mal ambíciu rozšíriť svojou monografiou vedeckú platformu o supervízii organizácie a jej modeloch. Konceptualizácia supervízie organizácie nebol jednoduchý proces. Od roku 2018 autor a autorky dôsledne analyzovali aktuálny stav, zrealizovali výskum s cieľom identifikovať prvky, ktoré by utvorili ucelenú koncepciu supervízie organizácie ako špecifickej formy supervízie organizácie. To, či sa to autorovi a autorkám predmetnej monografie podarilo, nech posúdia čitatelia a čitateľky najmä z vedeckej komunity, ktorej je publikácia určená, ale aj odborníci a odborníčky venujúci sa rozvoju supervízie v pomáhajúcich profesiách ako po teoretickej, tak i praktickej stránke. Monotematické dielo je síce určené úzkemu okruhu odborníkov, ale veríme, že bude užitočné ako pre vedecké kapacity, tak i pre vzdelávateľov v supervízii v pomáhajúcich profesiách a samotných supervízorov a supervízorky, ktorí túto nenahraditeľnú formu pomoci, podpory a rozvoja pomáhajúcim profesionálom v praxi poskytujú.

Záver vedeckej monografie vyplníme aj konštatovaním autorky Wonnacottovej (2012), ktorá v úvode svojej publikácie uvádza, že dobrá supervízia nie je len zodpovednosťou supervízorov a supervízoriek, je to spoločný a odvážny „biznis“ medzi supervízorom, supervidovaným a jeho organizáciou, pričom všetci zohrávajú významnú rolu v kontexte najlepšieho záujmu supervízie. Autor a autorky predmetnej monografie sú presvedčení, že najlepším záujmom supervízie organizácie by malo byť, tak ako je to aj v prípade každej supervízie, zvyšovanie kvality poskytovaných služieb jej užívateľom. Výsledky výskumu potvrdzujú, že spôsobov, ako je to možné dosiahnuť, je viacero. Dokazujú to aj kreované modely supervízie organizácie, ktoré jednotlivo komunikujú za najdôležitejšie, aby organizácia ako efektívne fungujúci celok zabezpečovala čo najkvalitnejšie služby, ktoré pocítia najmä jej klienti a klientky, a vďaka supervízii organizácie vytvorila takú kultúru organizácie, ktorá uvedené očakávania potvrdí. Aby bola supervízia dobrá, musí byť užitočná, a takúto symbiózu medzi dobrým a užitočným dokáže zabezpečiť ústretová a učiaca sa organizácia spolu s kvalifikovaným supervízorom a supervízorkou (ideálne z externého prostredia a podľa výsledkov výskumu aj so skúsenosťami z oblasti manažmentu), čo bolo významným spoločným menovateľom všetkých kreovaných modelov supervízie organizácie.

Môžeme vytvoriť niekoľko teórií a modelov supervízie organizácie, ale za každou teóriou či konkrétnym modelom a jeho úspešným a efektívnym používaním je človek, či je to samotný manažér alebo manažérka organizácie (tímu, pracovnej skupiny), pracovník alebo pracovníčka organizácie, supervízor a supervízorka a v neposled-

nom rade užívateľ či užívateľka služieb organizácie pôsobiacej v sociálnej sfére. Uvedomujeme si, že téma supervízie organizácie zďaleka nie je preskúmaná dostatočne a vytvára sa nám aj vďaka realizácii nášho výskumu priestor na skúmanie ďalších súvislostí. Mnoho otázok je nezodpovedaných a niektoré budú zodpovedané až po vyhodnotení vplyvov pretrvávajúcich a novovytvárajúcich sa sociálnych fenoménov aj v spojitosti s pandémiami a inými náročnými spoločenskými situáciami, resp. ktorými spoločnosť prechádza. On-line priestor sa stal v takýchto situáciách jediným spôsobom realizácie supervízie, čo značne obmedzuje, resp. prináša organizácii ako celku iný rozmer a spôsob realizácie zmien a naplňovania jej cieľov a potrieb. Využívanie on-line formátu supervízie organizácie je tiež budúcnosťou a vyzerá, že aj jednou z bežných alternatív jej realizácie, no s istými obavami je potrebné poznamenať, že takýto formát je potrebné vedieť dávkovať, aby sme dosiahli optimum, ktoré je o „zdravom a vyváženom“ pomere on-line priestoru s reálnymi osobnými stretnutiami, ktoré žiadna technika ani on-line svet nie sú schopné plnohodnotne nahradiť. Zároveň si kladieme otázku, či sú nami kreované modely supervízie organizácie a ich prvky využiteľné aj v iných formách supervízie a do akej miery možno tieto modely využiť aj v iných než organizáciách pôsobiacich v sociálnej sfére. Veríme, že naše výsledky inšpirujú aj oblasť zdravotníctva, školstva, príp. sa výsledkami inšpirujú komerčné organizácie a supervíziu budú vnímať nie iba ako kontrolný prvok, ale predovšetkým ako prvok rozvojový a podporný v kontexte efektívnejšieho fungovania organizácie.

Summary

Today, supervision in Slovakia is a common activity performed under the services of helping professions. In the last 15 years, in particular, it has been significantly established as a natural part of the work provided by social workers. Within social work, supervision has been established for several years as a legal obligation of most organizations operating in the social sphere. Literature refers to extensive knowledge about the various actors, forms and types of supervision, yet the least explored form of supervision is the organizational supervision. Given the lack of relevant knowledge on the issue of organizational supervision, the authors decided to conduct research aimed at identifying the specifics of organizational supervision and the subsequent definition of the theoretical and methodological background of the model of organizational supervision, the results of which are presented in the scientific monograph.

The present scientific monograph is a result of the scientific project VEGA no. 1/0374/18 with a title *“Developing a model of organizational supervision as a specific form in the system of supervision in social work”*. The scientific research monograph aims to expand the scientific (theoretical and research) platform with knowledge about organizational supervision and models of organizational supervision and thus create a comprehensive concept of organizational supervision. The scientific monograph is divided into three separate chapters. The first two chapters introduce a theoretical reflection of the current state of the researched issues. The first chapter (*Social and philosophical context of supervision*) presents and analyses important contexts of social development, supervision and social work, including the current legislative anchoring of supervision in social work. Furthermore, it looks at the development of individual theories of organization, organizational culture and describes in more detail the intersections of supervision and culture of learning and development. The second chapter (*Organizational supervision in contexts*) characterizes a specific form of supervision, which is the organizational supervision, and presents individual approaches and models that are useful in supervision as such. Subsequently, this chapter focuses on identifying approaches and models that are useful in the organizational supervision. Chapter three (*Models of organizational supervision – analysis of research results*) presents the results of the qualitative research as well as specific models that were constructed on the basis of the statements of individual participants in the research.

The survey was based on the following research questions: 1) What are the specifics of the organizational supervision in Slovakia and what are the characteristics

of this model of supervision? 2) What are the prerequisites for the supervisor and the organization to enable organizational supervision? 3) What are the possibilities and limits with regard to the organizational supervision? To achieve the goal of the research, the authors chose a qualitative research strategy using selected procedures of basic theory. In-depth semi-structured interviews with supervisors performing the organizational supervision were used to collect data. A model in supervision is hereby understood as a comprehensively processed procedure that can be implemented in various forms of supervision. The model in supervision is used to maintain the structure of the supervision process. Based on the analysis of individual experiences and views of supervisors, the authors identified *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 original intention of the research was to identify the model of organizational supervision as a specific form of supervision in social work. Following the analysis of the interviews presenting the unique experience of supervisors as performers and participants in the organizational supervision, it was concluded that in the case of organizational supervision it is not possible to refer only to a single model. Using constant comparison procedures, several models of organizational supervision were developed and are presented in the monograph. The distinguishing elements through which the authors describe and characterize the individual models include: the goal of supervision, the role of the supervisor, focus, process, methods and benefits. The common denominators of individual models of organizational supervision are the work with the organization as a whole, the emphasis on the change or transformation of the organization and the need for perspective from the external environment. These features may be considered as key characteristics that can distinguish the organizational supervision from the supervision of individuals, groups or teams. In the detailed analysis of individual models, the emphasis on one of the existing functions of supervision (administrative/normative, educational/formative, supportive/restorative and mediation/transactional) was identified as the basic difference. The prerequisites for organizational supervision and its limits were identified as common categories of organizational supervision. Prerequisites as well as limits of the organizational supervision are perceived as two sides of the same coin. The preconditions for supervision are understood as the factors that enable the effective and quality performance of the organizational supervision and the

achievement of its goals. The limits are defined as factors that reduce the effectiveness and quality of supervision and the achievement of its goals, or that are counterproductive in the implementation of supervision. Some of them may even be contraindications for the organizational supervision. There are several categories of prerequisites and limits of the organizational supervision: those originating from the external environment, those on the supervisor's side, on the organization's side and on the side of the supervision process.

The organizational supervision should be specifically interested in increasing the quality of services provided to its users. Research results confirm that there are several ways to achieve this. This is also proved by the established models of organizational supervision, which communicate independently that the most important thing is for the organization – as an effectively functioning unit – to provide the highest quality services to its clients, and create an organizational culture using organizational supervision that confirms these expectations. Good supervision must be useful and the symbiosis between the good and the useful can be ensured by a welcoming and learning organization together with a qualified supervisor.

The scientific monograph is intended for academic staff and helping professionals dealing with supervision in the theory and practice of social work. The monograph can be an inspiration for the research of the subject matter in other (helping) professions and scientific disciplines, in which the organizational supervision is performed and researched.

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.
- Baglow, L. (2009). Social Work Supervision and its Role in Enabling a Community Visitor Program that Promotes and Protects the Rights of Children. *Australian Social Work*, 62(3), 353-368.
- Balogová, B. (2013). Etablácia a profesionalizácia sociálnej práce v jej horizontálnej a vertikálnej línii. In Balogová, B., Skyba, M. & Šoltéssová, D. (Eds.). *Pregraduálna príprava sociálnych pracovníkov, pracovníčok a sociológov, sociologičiek a možnosti ich uplatnenia v praxi*. (s. 10-28). Prešov: Prešovská univerzita v Prešove.
- 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.
- Bartoš, R., Cangár, M., Kulifaj, P., Lulei, M. & Sušinka, M. (2018). Štandardy NSSDR. Bratislava: Implementačná agentúra Ministerstva práce sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky. Získané 10. decembra 2020 z https://www.ia.gov.sk/npkiku/data/files/np_kiku/dokumenty/Metodiky%202018%20ISBN/Standardy%20NSSDR%202018%20FINAL.pdf
- Baštecká, B., Čermáková, V. & Kinkor, M. (2016). *Týmová supervízie. Teorie a praxe*. Praha: Portál.
- Bärtlová, E. (2007). *Supervízie v sociálnej práci*. Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická UJEP.
- Beblavý, M. (2012). *Sociálna politika*. Získané 10. marca 2020 z https://www.academia.edu/23899623/Soci%C3%A1lna_politika
- 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.
- Belardi, N. (1998). *Supervision: Eine Einführung für soziale Berufe*. Freiburg Breisgau: Lambertus.
- Berger, P. I. & Luckmann, T. (1999). *Sociální konstrukce reality. Pojednání o sociologii vědění*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury.
- Bernard, J. M. & Goodyear, R. K. (2009). *Fundamentals of clinical supervision*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Blašková, M. (2005). *Organizačné správanie*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline.

- 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.
- Brnula, P. (2012). *Sociální práce. Dejiny teórie a metódy*. Bratislava: IRIS.
- Brozmanová Gregorová, A., Heinzová, Z., Kurčíková, K., Šavrnichová, M. & Šolcová, J. (2019). Rozvoj klíčových kompetencí studentů a studentek sociální práce prostřednictvím strategie service learning. In *Sociální práce/Sociální práce, 19(2)*, 68-87.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Burrell, G. (1988). Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault. *Organization Studies, 9(2)*, 221-235.
- 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.
- Cangár, M. & Krupa, S. (2015). Význam podmienok kvality sociálnych služieb v procese transformácie a deinštitucionalizácie. Podmienky kvality sociálnych služieb v komunite. Bratislava: Implementačná agentúra MPSVaR SR.
- Cangár, M., Krupa, S. & Palánová, T. (2017). *Kvalita a dlhodobá starostlivosť. Štúdiá o aspektoch kvality v dlhodobej starostlivosti*. Bratislava: Rada pre poradenstvo v sociálnej práci.
- Carroll, M. & Holloway, E. (1999). *Counselling Supervision in Context*. London: Sage Publications.
- Carroll, M. (2004). Supervize v organizaciích a supervise pro organizace. In Carroll, M. & Tholstrupová, M. (Eds.). *Integrativní přístupy k supervizi*. (s. 67-85). Praha: Triton.
- Chenoweth, L. & McAuliffe, D. (2008). *The Road to Social Work and Human Service Practice: An Introductory Text*. Melbourne, VIC: Cengage Learning Australia.
- Chytil, O. (2011). Důsledky modernizace pro sociální práci. In Chytil, O. & Matulayová, T. (Eds.). *Výzvy pre sociálne profesie v modernej spoločnosti*. (s. 13-27). Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove.
- Davys, A. & Beddoe, L. (2010). *Best practice in professional supervision: A guide for the helping professionals*. Philadelphia, PA: Jessica Kingsley Publishers.
- Dorey, P. (2015). Charity Organisation Society. In Odekon, M. *The SAGE Encyclopedia of World Poverty*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- 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.
- Encyclopedia of Social Work*. (1965). Silver Spring, MD: National Association of Social Workers.
- Encyclopedia of Social Work*. (1971). Silver Spring, MD: National Association of Social Workers.

- Encyclopedia of Social Work*. (1977). Silver Spring, MD: National Association of Social Workers.
- Encyclopedia of Social Work*. (1987). Silver Spring, MD: National Association of Social Workers.
- Etický kódex sociálneho pracovníka a asistenta sociálnej práce Slovenskej republiky* (2015).
- Etický kódex supervízie* (2018).
- Ford, K. & Jones, A. (1987). *Student supervision*. London: The Macmillan Press LTD.
- 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: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva.
- Gabura, J. (2019). Týmová supervízie. In Mátel, A. & Schavel, M. (Eds.). *Supervízie (nejen) v sociální práci a sociálních službách*. (s. 59-77). Praha: Institut zdravotních a sociálních věd.
- Gabura, J. et al. (1999). *Poradenstvo v sociálnej práci. Projekt profesnej prípravy sociálnych pracovníkov*.
- Gažová Adamková, H. et al. (2010). *Organizačné správanie v podniku*. Bratislava: Ekonóm.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Gergen, K. J. (1990). Die Konstruktion des Selbst im Zeitalter der Postmoderne. *Psychologische Rundschau*, 41(4), 191-199.
- Gould, N. & Baldwin, M. (2004). *Social Work, Critical Reflection and the Learning Organisation*. Aldershot: Ashgate.
- 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: UPJŠ v Košiciach.
- GSCC. (2006). *Specialist Standards and Requirements for Post Qualifying Social Work Education and Training. Practice education*. London: General Social Council.
- Hajný, M., (2008). Psychodynamický prístup k supervízi. In Havrdová, Z., Hajný, M. et al. *Praktická supervízie. Průvodce supervízi pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervízie*. (s. 117-129). Praha: GALÉN.

- Halušková, E. & Kleskeň, L. (2019). Supervízia a kvalita sociálnych služieb. *Sociálno-zdravotnícke spektrum*. Získané 10. decembra 2020 z <https://www.szspektrum.eu/wp-content/uploads/2019/01/Halu%C5%A1kov%C3%A1-1.pdf>
- Halušková, E. (2020). Supervízia v systéme sociálnych služieb. In Vaska, L. & Vrt'ová, J. (Eds.). *Vedecké odpovede na aktuálne otázky supervízie v sociálnej práci*. (s. 67-74). Banská Bystrica: Belianum.
- Hambálek, V. (2011). Postmoderné a kritické prístupy v teórii sociálnej práce a ich aplikácia v kontexte prípadovej sociálnej práce s klientmi. In Ondrušková, E. & Koscurová, Z. (Eds.). *Realita a vízia sociálnej práce*. (s. 156-163). Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, Katedra sociálnej práce, Pedagogická fakulta UK v Bratislave.
- Harlow, E. et al. (2013). Neoliberalism, Managerialism and the Reconfiguring of Social Work in Sweden and the United Kingdom. *Organisation*, 20(4), 534-550.
- Harris, J. (2014). (Against) Neoliberal Social Work. *Critical and Radical Social Work*, 2(1), 7-22.
- 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. (2007). Vzdělávací supervize a kvalita začínajících sociálních pracovníků. In *Sociální práce/Sociálna práca*, 7(4), 78-86.
- Havrdová, Z., Hajný, M. et al. (2008). *Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervisory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén.
- Havrdová, Z. (2008a). 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. (2008b). 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. (2011a). 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. et al. (2011b). *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy.
- Hawkins, P. & Shohet, R. (1993). Book Reviews: Review Article: the Addictive Organisation. In Schaefer, A. W. and Fassel, D. Harper and Row. *Management Education and Development*, 24(3), 293-296.
- Hawkins, P. & Shohet, R. (2016). *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál.

- Hawkins, P. (1997). Organizational Culture: Sailing between evangelism and complexity. *Human Relations*, 50(4), 417-440.
- Hewsonová, J. (2004). Integrativní supervize. Umění a věda. In Carroll, M. & Tholstrupová, M. (Eds.). *Integrativní přístupy k supervizi* (s. 87-99). Praha: TRITON.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2012). *Culturi ,Si Organiza,tii: Softul Mental: Co-operarea Interculturală ,Si Importan,ta Ei Pentru Supravie,tuire [Culture and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival]*. Bucharest, Romania: Humanitas.
- Hoge, M. A., Migdole, S., Cannata, E. & Powell, D. (2014). Strengthening supervision in systems of care: Exemplary practices in empirically supported treatments. *Clinical Social Work Journal*, 42, 171-181.
- 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.
- Horská, J. et al. (2007). *Sociální práce se skupinou oboru Sociální práce ve veřejné správě KS a ČŽV*. České Budějovice: ZSF JU v Českých Budějovicích.
- Hovanová, M. & Šlosár, D. (2020). *Sociálnoprávna ochrana rodiny v pomáhajúcich profesiách*. Košice: UPJŠ v Košiciach.
- Howe, K. & Gray, I., L. (2013). *Effective Supervision in Social Work*. California: Sage.
- <http://avspsr.weebly.com/>
- <http://sur.cz/>
- Hudecová, A., Jusko, P. et al. (2010). *Profesijné kompetencie sociálnych pracovníkov v kontexte intencionálnych a inštitucionálnych reflexií*. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta UMB v Banskej Bystrici.
- Kadushin, A. & Harkness, D. (2014). *Supervision in Social Work*. New York: Columbia University Press.
- Jašková, A. & Balogová, B. (2015). *Vybrané aspekty mobbingu z pohľadu sociálnej práce*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove.
- 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.
- Kappl, M. (2005). Postmodernizmus v sociální práci. In Smutek, M. (Ed.). *Možnosti sociální práce na počátku 21. století*. (s. 53-68). Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové.
- 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.
- Kilmann, R., Saxton, M. J., Serpa, R. et al. (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kleskeň, L. (2020). Špecifiká supervízie v podmienkach väzenia na Slovensku. In Vaska, L. & Vrťová, J. (Eds.). *Vedecké odpovede na aktuálne otázky supervízie v sociálnej práci*. (s. 140-152). Banská Bystrica: Belianum.
- Kollárik, T. (1993). *Sociálna psychológia*. Bratislava: SPN.
- Kondáš, O. et al. (1989). *Psychoterapia a reedukácia*. Bratislava: Osveta.
- 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. (Ed.). *Liečebná pedagogika V. Bábka ako artefakt v procese výchovy, terapie a spirituality*. Ružomberok: Verbum – vydavateľstvo Katolíckej univerzity v Ružomberku.
- Kováčová, B. (2011). *Vývinovo orientovaná dramatoterapia. Možnosti a limity vo výchove a včasnej intervencii*. Bratislava: MUSICA LITURGICA, s. r. o.
- Králik, Ľ. 2015. *Stručný etymologický slovník slovenčiny*. Bratislava: VEDA.
- Kratochvíl, S. (2017). *Základy psychoterapie*. Praha: Portál.
- 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, F. W. et al. (Eds.). *Supervision, Consultation, and Staff Training in the Helping Professions*. (pp. 25-60). San Francisco: Jossey-Bass.
- 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.
- Levická, J. (2019). Supervize v kontextu didaktiky. In Máteľ A. & Schavel, M. (Eds.). *Supervize (nejen) v sociální práci a sociálních službách* (s. 281-300). Praha: IZSV.
- 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. (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.

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.

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

Maroon, I., Matoušek, O. & Pazlarová, H. (2007). *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu. Model pro supervizi*. Praha: Karolinum.

Martinez-Costa, M. & Jiminez-Jiminez, D. (2009). The effectiveness of TQM: the key role of organisational learning in small businesses. *International Small Business Journal*, 27(1), 98-125.

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.

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

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

Matulayová, T. (2010). *Sociálna práca v sociálnych službách*. Prešov: Akcent print.

Merhautová, J. (2008). Kreativní práce v supervizi. In Havrdová, Z., Hajný, M. et al. *Praktická supervízie*. (s. 153-160). Praha: Galén

Mlčák, Z. (2005). *Profesní kompetence sociálních pracovníků a jejich hodnocení klienty*. Ostrava: Filozofická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě.

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

- Morrisette, P. J. (2001). *Self-Supervision. A Primer for Counselor and Helping Professionals*. New York and London: Routledge – Taylor & Francis Group.
- 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: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.
- Navrátil, P. (2005). Role sociální práce v pozdně-moderní společnosti. In Smutek, M. (Ed.). *Možnosti sociální práce na počátku 21. století*. (s. 37-52). Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové.
- 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.
- 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.
- Osvat, C., Marc, C. & Makai-Dimény, J. (2014). Group supervision in social work: A mode of intervention for practitioners. *Social Work Review*, 1, 17-26.
- 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*. Easte 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.
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. England: Routledge & Kegan Paul.
- Payne, M. (2014). *Modern Social Work Theory*. USA: Palgrave Macmillian.
- Pearson, Q. M. (2006). Psychotherapy-Driven Supervision: Integrating Counseling Theories into Role-Based Supervision. *Journal of Mental Health Counseling*, 28(3), 241-252.
- Penna, S., Paylor, I. & Washington, J. (2000). Globalization, Social Exclusion, and the Possibilities for Global Social Work and Welfare. *European Journal of Social Work*, 3(2), 123-138.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper-Collins.
- Plas, J. M. & Lewis, S. K. E. (2001). *Leadership for nonprofit organisations*. London: Sage.
- 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.
- 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. (2017). Making the connections: A practice model for reflective supervision. *Aotearoa New Zealand Social Work*, 29(3), 66-78.
- Rankine, M. (2019a). The Internal/External Debate: The Tensions Within Social Work Supervision. *Aotearoa New Zealand Social Work*, 31(3), 32-45.
- Rankine, M. (2019b). The 'Thinking Aloud' Process: A Way Forward in Social Work Supervision. *Reflective Practice*, 20(1), 97-110.
- Recmanová, A. (2019). Privatizace sociální práce v kontextu neoliberalismu. *Sociální práce/ Sociální práce*, ročník 19(3), 23-43.
- Repková, K. (2020). *Plnenie národných priorít rozvoja sociálnych služieb v rokoch 2015-2020. Analýza*. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny. Získané 10. decembra 2020 z <https://ivpr.gov.sk/plnenie-narodnych-priorit-rozvoja-socialnych-sluzieb-v-rokoch-2015-2020-analyza-kvetoslava-repkova-2020/>

- Repková, K. (2018b). *Kvalita sociálnych služieb a jej hodnotenie – metodologický a analytický rámec pre projektovú činnosť*. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny. Získané 10. decembra 2020 z <https://ivpr.gov.sk/kvalita-socialnych-sluzieb-a-jej-hodnotenie-metodologic-ky-a-analyticky-ramec-pre-projektovu-cinnost-kvetoslava-repkova-2018/>
- Repková, K. (2018a). *Sociálna práca v sociálnych službách*. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny. Bratislava: IVPR. Získané 10. decembra 2020 z <https://ivpr.gov.sk/socialna-praca-v-socialnych-sluzbach-kvetoslava-repkova-2018/>.
- Repková, K. (2019). *Zavádzanie kvality sociálnych služieb – prieskum stavu implementácie u poskytovateľov sociálnych služieb*. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny. Získané 10. decembra 2020 z <https://ivpr.gov.sk/zavadzanie-podmienok-kvality-socialnych-sluzieb-prieskum-stavu-implementacie-u-poskytovatelov-socialnych-sluzieb-kvetoslava-repkova-2019/>
- Repková, K. (2016a). *Kvalita v kontexte transformácie sociálnych služieb*. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny.
- Repková, K. (2016b). *Hodnotenie podmienok kvality poskytovateľov sociálnych služieb – metodické východiská (návrh)*. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny. Získané 10. decembra 2020 z <https://www.employment.gov.sk/files/rodina-soc-pomoc/hodnotenie-podmienok-kvality-poskytovanych-socialnych-sluzieb-metodicke-vychodiska.pdf>
- Repková, K. (2015). *Implementácia podmienok kvality do praxe poskytovateľov sociálnych služieb – metodické východiská*. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny. Získané 10. decembra 2020 z <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/rodina-socialna-pomoc/socialne-sluzby/metodika-verzia-3.12-komplet.pdf>
- Rusnáková, M. & Chlebanová, L. (2020). Supervízia a kultúra organizácie poskytujúcej služby v kontexte kvality služieb. In Vrťová, J. & Vaska, L. (Eds.). *Vedecké odpovede na aktuálne otázky supervízie v sociálnej práci*. (s. 86-100). Banská Bystrica: Belianum.
- Schavel, M. (2010). Základy supervízie v sociálnej práci. In Schavel, M. & Tomka, M. *Základy supervízie a supervízia v praktickej výučbe v sociálnej práci*. (s. 9-87). Bratislava: VŠZaSP sv. Alžbety, n. o.
- Schavel, M. & Tomka, M. (2010). *Základy supervízie a supervízia v praktickej výučbe v sociálnej práci*. Bratislava: VŠZaSP sv. Alžbety, n. o.
- Schavel, M. (2013). Ciele, funkcie, modely a prístupy v supervízii. In Schavel, M., Hunyadiová, S. & Kuzyšin, B. *Supervízia v sociálnej práci. Teória, prax a výskum*. (s. 39-54). Bratislava: Spoločnosť pre rozvoj sociálnej práce.
- Schavel, M. (2017a). Bálintovská skupina. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník*. (s. 146-147). Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Schavel, M. (2017b). Funkcie supervízie. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce*. (s. 152). Košice: Filozofická fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

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.

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

Schultz, M. (1995). *On Studying Organizational Cultures. Diagnosis and Understanding*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.

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

Silva, S. & Sousa, D. (2018). Existential Psychotherapy Supervision: The Supervisor's Perspective. *Journal of Humanistic Psychology, OnlineFirst*, 1-21. Získané 10. novembra 2020 z https://www.researchgate.net/publication/327937907_Existential_Psychotherapy_Supervision_The_Supervisor's_Perspective

Skyba, M. (2016). *Veda o sociálnej práci. Vybrané kapitoly*. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove.

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 alternatívni prístupy ke zkoumaní organizace. In Havrdová, Z. et al. (Eds.). *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. (s. 41-61). Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.

Sorescu, E. M. (2014). Social Work between Globalization and Respect for Cultural Specificity. In Boldea I. (Ed.). *Globalization and intercultural dialogue: multidisciplinary perspective*. (s. 369-380). România: Arhipelag XXI Press.

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.

Suša, O. (2006). Sociální rozměr a sociologické pojetí globalizace. In Dlouhá, J., Dlouhý, J. & Mezřícký, V. (Eds.). *Globalizace a globální problémy*. (s. 255-273). Praha: Univerzita Karlova v Praze.

Švaříček, R., Šedřová, K. et al. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

Temaner Brodley, B. (1997). The nondirective attitude in client-centred therapy. *The Person-Centred Journal*, 4(1), 18-30.

Towler, J. (2009). The friend or foe? The influence of invisible client. *Counselling 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.

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

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

Tsui, M. S. (2005a). *Social Work Supervision. Contexts and Concepts*. California, UK, India: Sage Publications.

Tsui, M. S. (2005b). Functions of social work supervision in Hong Kong. *International Social Work*, 48(4), 485-493.

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 sociálnej práci*. Bratislava: Iris.

Vaska, L. (2017). Tímová supervízia. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník*. (s. 169). Košice: Univerzita 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., Almáši, M. & Vrťová, J. (2020). Kreatívna supervízia v organizáciách pôsobiacich 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.

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.

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. *Supervize – ka-
zuistiky*. (s. 111-131). Praha: TRITON.

Vrťová, J. & Vaska, L. (2020). Využití terapeutických a poradenských přístupů v supervizii.
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.

Webster, N. (1979). *Webster's New Twentieth Century Dictionary (2nd ed.)*. New York: Sin-
mon and Schuster.

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

Wenger, E. (2010). Communities of practice and social learning systems: the career of a con-
cept. In Blackmore, C. (Ed.). *Communities of practice and Social Learning Systems*.
(pp. 179-198). London and Milton Keynes: Springer Verlag and the Open University.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. New York:
Cambridge University Press.

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

Wosketová, V. & Page, S. (2004). Cyklický model supervize. Schránka kreativity a chaosu.
In Carroll, M. & Tholstrupová, M. (Eds.). *Integrativní přístupy k supervizi*. (s. 19-43). Praha:
TRITON.

Yegdich, T. & Cushing, A. (1998). An historical perspective on clinical supervision in nursing.
Australian and New Zealand Journal of Mental Health Nursing, 7, 3-24.

Zákon NR SR č. 219/2014 Z. z. o sociálnej práci a o podmienkach na výkon niektorých odbor-
ných 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

Menný register

A

Almáši, M. 37, 135
Aramina, D. 25
Austin, L. 13, 14
Austin, M. J. 12, 35

B

Baglow, L. 126
Baldwin, M. 30
Bálint, M. 13, 53
Balogová, B. 10, 25, 37, 126, 132, 137, 138, 139
Bartoš, R. 129
Baštecká, B. 132
Bärtlová, E. 6, 13, 14, 15, 39
Beblavý, M. 11
Beddoe, L. 34, 126
Bedrnová, E. 21, 30
Belardi, N. 9, 10
Berger, P. I. 42
Bernard, J. M. 39
Bertalanffy, K. L. 21, 24, 44
Biebel, E. P. 35
Blašková, M. 24
Brackett, J. R. 12
Breier, P. 15
Brnula, P. 10, 12, 39
Brozmanová Gregorová, A. 134
Brown, K. 139
Burns, T. 22
Burrell, G. 23

C

Callifronas, M. D. 39
Cangár, M. 126, 127, 129, 130

Cannata, E. 34
Carroll, M. 25, 35
Cushing, A. 9

Č

Čavojská, K. 118, 120, 134
Čermáková, V. 132

D

Davys, A. 34
Derrida, J. 23
Dorey, P. 12
Drucker, P. F. 23
Dugmore, P. 39
Dušek, K. 127

E

Edwardsová, D. 52

F

Ford, K. 139
Foucault, M. 23

G

Gabura, J. 14, 15, 17, 35, 36, 37, 38, 39, 117, 132, 135
Galpin, D. 139
Gažová Adamková, H. 19, 20, 21, 22
Geertz, C. 28
Gergen, K. J. 42
Goodyear, R. K. 39
Gould, N. 30
Gray, I. 30, 32, 139
Gregar, A. 25

H

Hajný, M. 36, 37, 39, 121, 124, 125, 132, 133, 135, 140
Halachová, M. 139
Halušková, E. 127, 128
Hambálek, V. 40, 41
Harkness, D. 9, 12, 13
Harlow, E. 11
Harp, K. 35
Harris, J. 11
Hašta, J. 15
Hathaway, A. P. 39
Havrdová, Z. 16, 20, 22, 23, 25, 27, 36, 37, 39, 45, 120, 121, 124, 125, 132, 133, 135, 140
Hawkins, P. 28, 29, 30, 33, 48, 49, 118, 124, 133, 138
Heinzová, Z. 134
Hewsonová, J. 47
Hlavenka, V. 15
Hofstede, G. 24
Hofstede, G. J. 24
Hoge, M. A. 34
Holloway, E. 25
Hopkins, K. M. 12, 35

Horská, J. 14

Hovanová, M. 129

Howe, K. 32

Hudecová, A. 134

Hunyadiová, S. 39

CH

Chenoweth, L. 38

Chlebanová, L. 34

Chytil, O. 11

I

Irwin, J. 12

J

Jašková, A. 25

Jiminez-Jiminez, D. 32

Jones, A. 139

Jusko, P. 134

K

Kadushin, A. 9, 12, 13, 121, 124

Kairiša, I. 25

Kalina, K. 14

Kappl, M. 11

Kattan, A. 39

Keen, S. 139

Keller, J. 19, 20, 21, 22

Kilmann, R. 26

Kinkor, M. 132

Kleskeň, L. 128, 129

Kollárik, T. 21

Kondáš, O. 14

Kopřiva, K. 53
Kováčová, B. 135
Kožnar, J. 15
Králik, Ľ. 38
Kratochvíl, S. 40, 41, 44
Krupa, S. 35, 126, 127, 130
Krupa-Flasinská, M. 39
Kuchárová, B. 39
Kulifaj, P. 129
Kurčíková, K. 134
Kutzik, A. J. 12
Kuzyšin, B. 39

L

Lahad, M. 135
Lapina, I. 25
Larkin, H. 35
Lawrence, P. R. 22
Levická, J. 120
Lewin, K. 21
Lewis, S. K. E. 15
Lichner, V. 139
Linton, R. 20
Lištiaková, I. 135
Lorsch, J. W. 22
Lovaš, L. 139
Lovašová, S. 139
Luckmann, T. 42, 43
Ludewig, K. 44, 46
Lukáčová, L. 139
Lukášová, R. 26, 27
Lulei, M. 129
Lyotard, F. 23

M

MacNeil, G. A. 35
Makai-Dimény, J. 34
Marc, C. 34
Maroon, I. 125, 133, 139
Maslachová, CH. 15
Martinez-Costa, M. 32
Matoušek, O. 37, 124, 133, 139
Matulayová, T. 11
Mátel, A. 38, 120
Mayo, E. 19, 20, 21
McAuliffe, D. 38
Mead, G. H. 20
Merhautová, J. 135
Migdole, S. 34
Miller, J. J. 139
Minkov, M. 24
Mlčák, Z. 10
Montaiuti, C. 39
Morgan, S. 14
Morrissette, P. J. 118
Morrison, T. 49, 135
Mózešová, K. 21, 44
Munford, R. 39
Munro, E. 30, 51
Munson, C. E. 12, 13
Musil, L. 19, 25
Mydlíková, E. 48

N

Navrátil, P. 11, 41
Navrátilová, J. 120, 134
Newell, J. M. 35
Nina, E. 39
Noble, C. 12
Nový, I. 21, 30

O

O'Donoghue, K. 39
Orlansová, V. 52
Oser, C. B. 35
Osvat, C. 34

P

Pačesová, M. 53
Pagdin, S. 39
Page, S. 46, 48, 53, 138, 141
Palánová, T. 127
Parker, J. 30, 32, 139
Parsons, T. 26
Partridge, P. 39
Paylor, I. 11
Payne, M. 14, 38, 43
Payne, Ch. 121, 135
Pazlarová, H. 124, 133, 139
Pearson, Q. M. 39
Pejřová, I. 25
Penna, S. 11
Peters, T. J. 26
Plas, J. M. 15
Poklembová, Z. 139
Polák, A. 39
Powell, D. 34
Proctor, B. 124
Pullen, E. 35
Punová, M. 120, 134

R

Rabinowitz, J. 13
Rankine, M. 126, 142
Recmanová, A. 11

Repková, K. 127, 129
Richards, M. 121, 135
Rothwell, B. 50, 51, 52, 135
Rubeš, J. 14
Rusnáková, M. 34
Rutter, L. 30, 32

S

Saxton, M. J. 26
Serpa, R. 26
Sethib, I. 39
Shepperd, A. 121, 135
Shohet, R. 28, 29, 30, 33, 48, 49, 118, 124, 133, 138
Schavel, M. 38, 39, 53, 120, 124, 137, 138
Schein, E. H. 23, 24, 26, 28
Schlippe, A. 42, 43, 45, 46
Schultz, M. 25, 26, 27
Schweitzer, J. 42, 43, 45, 46
Silva, S. 39
Skála, J. 14
Skyba, M. 10, 11, 12, 41
Smircich, L. 25
Sorescu, E. M. 10
Sousa, D. 39
Stalker, G. M. 22
Sturt, P. 50, 51, 52, 135
Suša, O. 10
Sušinka, M. 129

Š

Šavrnichová, M. 134
Šedřová, K. 56, 57

Šiňanská, K. 139

Šlosár, D. 129

Šmídová, O. 27

Šolcová, J. 134

Štúrová, J. 15

Švaříček, R. 56, 57

T

Taylor, F. 19

Temaner Brodley, B. 40

Terbr, Z. 127

Tholtová, S. 139

Tomka, M. 120, 124

Towler, J. 25

Tóthová, L. 139

Trlin, A. 39

Truhlářová, Z. 120, 134

Tsui, M. S. 12, 13, 14, 15, 32, 36

U

Urban, E. 14

V

Vaska, L. 13, 14, 15, 16, 17, 18, 37, 38, 39, 41, 47, 48, 53, 54, 118, 119, 120, 125, 132, 133, 135, 138, 139

Veltrubská, I. 45

Vito, R. 34

Vosečková, A. 39

Vrťová, J. 37, 39, 135

W

Waldfogel, D. 14

Washington, J. 11

Waterman, R. H. 26

Weber, M. 19, 20, 24

Webster, N. 40

Weld, N. 118, 121

Wenger, E. 30

Williams, S. 30, 32

Wonnacott, J. 49, 50, 51, 52, 124, 131, 135, 136, 143

Wosket, V. 46, 47, 48, 53, 138, 141

Y

Yegdich, T. 9

Ž

Žiaková, E. 37, 126, 132, 137, 138, 139

© VASKA, Ladislav (3,7 AH); BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, Alžbeta (3,7 AH); VRŤOVÁ, Jana (3,7 AH)

Modely supervízie organizácie – výskumné reflexie

Vydavateľ: BELIANUM. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici

Tlač: EQUILIBRIA, s. r. o.

Obálka a grafický dizajn: NN

Rok vydania: 2020

Náklad: 100 kusov

Rozsah: 166 s.

AH: 11,1

Vydanie: prvé

ISBN 978-80-557-1806-4 (tlačená verzia)

ISBN 978-80-557-1807-1 (online verzia)

„Vedecká monografia svojim spracovaním predstavuje významný vedecký koncept s jasným teoreticko-empirickým vymedzením teórie a metodiky realizácie modelov supervízie organizácie - výskumných reflexií s významnou aplikáciou odborného štýlu a odborného jazyka. Tematické uchopenie a následné empirické spracovanie autora a autoriek prináša originalnosť spracovania v rovine supervízie organizácie v sociálnej práci, ktorá svojim poslaním a svojim multidisciplinárnym prístupom zohráva dôležitú úlohu v „humanizácii“ spoločnosti. Interpretačné prístupy a ich pluralita v reflexii a analýze problematiky predstavuje vysoko pozitívnu stránku vedeckej diskusie z dôvodu, že ide o ojedinelé dielo v oblasti supervízie organizácie nielen na Slovensku.“

prof. PhDr. Beáta Balogová, PhD.

„Autorom sa podarilo na popise historického vývoja supervízie v kontexte vývoja spoločnosti a sociálnej práce, vymedziť základný pilier supervízie organizácie vzťahujúci sa k formovaniu a rozvoju organizácií najmä v sociálnej a zdravotníckej oblasti. Zároveň autori jasne vymedzili rozdiel medzi supervíziou organizácie a inými formami supervízie. Celkovo realizovaný výskum a z neho vyplývajúce zistenia, ktoré prináša rukopis považujem za veľmi prínosné a rozvíjajúce tému. Táto téma je v slovenských podmienkach rozvíjaná len veľmi okrajovo, preto jej spracovanie má veľký význam a predkladané zistenia predstavujú základný kameň poznania témy supervízie organizácie.“

doc. PhDr. Peter Brnula, PhD.