VEDECKÉ ODPOVEDE NA AKTUÁLNE OTÁZKY SUPERVÍZIE V SOCIÁLNEJ PRÁCI

Zborník vedeckých štúdií

2020

PEDAGOGICKÁ FAKULTA UNIVERZITY MATEJA BELA

BELIANUM

VEDECKÉ ODPOVEDE NA AKTUÁLNE OTÁZKY SUPERVÍZIE V SOCIÁLNEJ PRÁCI

Zborník vedeckých štúdií

2020

BELIANUM

Vedecká redaktorka:
prof. PhDr. Beáta Balogová, PhD.

Editori:
doc. PhDr. Ladislav Vaska, PhD.
Mgr. Jana Vrťová

Recenzentky:
prof. PaedDr. Anna Hudecová, PhD.
doc. PhDr. Adéla Mojžíšová, Ph.D.

Vydalo:
BELIANUM. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2020.
© Všetci autori a autorky

ISBN 978-80-557-1762-3 (on-line verzia)

Zborník vedeckých štúdií je výstupom vedeckého projektu VEGA č. 1/0374/18 - Kreovanie modelu supervízie organizácie ako špecifickej formy v systéme supervízie v sociálnej práci.

Všetky práva vyhradené. Toto dielo ani žiadnu jeho časť nemožno reprodukovať, ukladať do informačných systémov alebo inak rozširovať bez súhlasu majiteľov práv. Za odbornú a jazykovú stránku publikácie zodpovedajú autori a autorky jednotlivých vedeckých štúdií.

OBSAH

PREDHOVOR 4

ÚVOD 5

HISTORICKÉ KONTEXTY SUPERVÍZIE V SOCIÁLNEJ PRÁCI SO ŠPECIFICKÝM ZAMERANÍM NA SUPERVÍZIU V ŠKOLSKOM PROSTREDÍ 8
Jana Levická

SUPERVÍZIA, MOC, INŠTITÚCIA 23
Vladimír Labáth

SUPERVÍZIA ORGANIZÁCIE V TEÓRII A PRAXI 34
Vladimír Hambálek

VYUŽITIE TERAPEUTICKÝCH A PORADENSKÝCH PRÍSTUPOV V SUPERVÍZII 42
Jana Vrťová, Ladislav Vaska

SUPERVÍZIA V SYSTÉME SOCIÁLNYCH SLUŽIEB 67
Eva Halušková

SUPERVÍZIA A BUDOVANIE ORGANIZAČNEJ KULTÚRY POSKYTOVATEĽA SOCIÁLNEJ SLUŽBY 75
Andrej Mátel, Tibor Roman, Branislava Belanová

SUPERVÍZIA A KULTÚRA ORGANIZÁCIE POSKYTUJÚCEJ SOCIÁLNE SLUŽBY V KONTEXTE KVALITY SLUŽIEB ... 86
Markéta Rusnáková, Lenka Chlebanová

STAROSTLIVOSŤ O SEBA A SUPERVÍZIA – ZVYŠOVANIE KVALITY POSKYTOVANÝCH SLUŽIEB A ELIMINÁCIA NEGATÍVNYCH JAVOV V PRÁCI 101
Soňa Lovašová

VÝZNAM SUPERVÍZIE NA PREDCHÁDZANIE SYNDRÓMU VYHORENIA V ZARIADENIACH SOCIÁLNYCH SLUŽIEB Z POHĽADU SUPERVÍZOROV 112
Milan Schavel

KREATÍVNA SUPERVÍZIA V ORGANIZÁCIÁCH PÔSOBIACICH V SOCIÁLNEJ SFÉRE OPTIKOU SUPERVÍZOROV A SUPERVÍZORIEK 123
Ladislav Vaska, Matej Almáši, Jana Vrťová

ŠPECIFIKÁ SUPERVÍZIE V PODMIENKACH VÄZENSTVA NA SLOVENSKU 140
Lenka Kleskeň

ŠPECIFIKÁ SUPERVÍZIE V ORGANIZÁCII ZRIADENEJ REHOĽNOU KONGREGÁCIOU 153
Lýdia Lešková, Katarína Mičková

SUPERVÍZIA AKO SÚČASŤ PRÁCE SO ZAHRANIČNÝMI DOBROVOĽNÍKMI A DOBROVOĽNÍČKAMI EURÓPSKEHO ZBORU SOLIDARITY – REFLEXIA VÝZNAMU A PRÍNOSOV 164
Alžbeta Brozmanová Gregorová

SKUPINOVÁ SUPERVIZE ASISTENTŮ PEDAGOGA 174
Alexandra Petrů

NIEKTORÉ DILEMY SUPERVÍZIE ORGANIZÁCIE 182
Ján Gabura, Elena Gažiková

PREDHOVOR

Veda je tvorivá činnosť, ktorá nielen produkuje nové prekvapivé produkty, ale v spojení s empíriou súčasne mení základné koncepty vedných odborov v podobe nových metód, postupov a procedúr, pomocou ktorých dochádza k novým výsledkom. Toto vzájomné sprevádzanie dosiahnutých výsledkov teórií a metód možno spolu s Rafailovom (2010) považovať za spätnú väzbu umožňujúcu vnútornú autoreguláciu a možnosť neustáleho prekonávania dosiahnutého stavu. A je pochopiteľné, že túto vnútornú dynamiku vývoja poznania možno ťažko dosiahnuť raz a navždy danými princípmi, štandardami či predpokladmi, ktoré by boli platné za všetkých okolností a v každej historickej situácii.

O to viac je oceňujúce, že sa editori spolu s autormi rozhodli o ďalší rozvoj témy supervízie organizácie, ktorá je v našich podmienkach publikačne a výskumne rozvíjaná len sporadicky. Ostatný krát to bolo v prípade *Vademeca v sociálnej práci* (2017). Vytvorenie zborníka vedeckých štúdii, ktorých zameranie smeruje k vedeckým odpovediam na aktuálne otázky supervízie v sociálnej práci oceňujem nielen ako vedecká redaktorka, ale zároveň aktívna supervízorka v sociálnej práci, ktorá sa s požiadavkou rozvoja vedy stretáva každodenne. Z tohto dôvodu vítam túto potešiteľnú udalosť, ktorú vytvorili poprední teoretici z odboru sociálna práca majúci svoju empirickú skúsenosť s jej praktickou realizáciou, ktorá je viazaná na absolvovanie výcviku supervízie a neustále štúdium jej teórii a metód. Zároveň významnou cieľovou skupinou sú čitatelia, ktorí sa taktiež vyznačujú svojou supervízorskou erudíciou alebo aspoň záujmom o aspekty a dosah tejto problematiky na intervenčnú oblasť.

Preto všetci zúčastnení tvorcovia vnímajú túto príležitosť vedeckého spracovania zborníka vedeckých štúdii ako výzvu a priestor pre kritickú reflexiu, čo zodpovedá základným atribútom vedeckosti. Nakoľko vedecká kritika sa musí opierať o čo najväčšie poznanie vedomostí a faktov, inak by zostala vo vzduchoprázdne a tým by sa odsúdila k neúspechu. Vedecká kritika je vítaným vedeckým počinom z dôvodu, že pri nich prichádza k definovaniu či redefinovaniu pojmov, teórii, metód a postupov čo vytvára priestor pre ďalší teoretický či empirický výskum.

Tieto poznatky zároveň vytvárajú platformu pre vznik novej paradigmy modernej vedy sociálnej práce s dôrazom na supervíziu, ktorej kategóriami sú priestor, čas, kauzalita a ukazuje sa nutnosť jej doplnenia, respektíve premeny doterajšej paradigmy, ak sa má naše vedecké poznanie dostať na špirále turbulentného vývoja vedy vyššie. Zaraďovanie témy supervízie na okraj profesijného záujmu či dokonca jej opomínanie vedie k riziku „nevedeckosti“ či „kolapsu“ praxe, práve z dôvodu, že supervízia je metódou, ktorej úlohou je zvyšovať kompetentnosť sociálneho pracovníka/čky a organizácie, v ktorej pôsobí. A oprávnene jej má patriť popredné miesto na poli vedeckého poznania sociálnej práce. A nemala by tomu zabrániť, dokonca nesmie v tom negatívne zasiahnuť národná alebo nadnárodná spoločensko-politická situácia spojená s ekonomickým rozmerom. Obdobne je tomu v prípade ideológie, vzdelanostnej nedostatočnosti a mnohých iných bariér. Tento dobový kolorit by mal byť len okrajovým a mal by ovplyvniť oblasť poznania len v rozmere jeho podpory a rozvoja.

V tomto kontexte možno vyjadriť presvedčenie a očakávanie, že všetci aktéri tak autori štúdii, ako aj čitatelia pochopili významnosť rozvoja tejto oblasti vedy, ktorá má sekundárny rozmer smerom ku klientovi sociálnej práce, ktorý je najdôležitejším komponentom výslednej intervenčnej rovnice. Možno tak vyjadriť nádej, že tento vedecký počin je znamením zmeny a začiatkom prekonávania určitej „rozpoltenosti“ na teoreticko-empirickom poli supervízie sociálnej práce.

Beáta Balogová - v*edecká redaktorka*

ÚVOD

Zvyšovanie kvality poskytovaných služieb sociálnej práce vo všetkých jej kontextoch by malo byť zámerom každého nástroja sociálnej práce a každého vykonávateľa sociálnej práce v praxi. Používanie vhodných nástrojov však musí byť v prvom rade centrom záujmu sociálnej práce ako vedy, aby mohli byť poskytované na najvyššej profesionálnej úrovni. Cieľom predkladaného zborníka je obohatiť teóriu sociálnej práce, konkrétne jej významnú oblasť profesionálneho rozvoja – supervíziu v sociálnej práci so zameraním na supervíziu organizácie. Dostávame sa tak k dvom významným témam ako sú supervízia a organizácia – obom oblastiam by malo ísť primárne o zvyšovanie kvality života konečného užívateľa služieb sociálnej práce. Prvá oblasť sa zaoberá rozvojom, pomocou a podporou poskytovateľov služieb (pomáhajúcich profesionálov) a prostredníctvom uvedených dimenzií rozvoja by ich výsledky mal v prvom rade pocítiť klient sociálnej práce. Zároveň je tu organizácia (ako celok), ktorá vytvára priestor na uskutočňovanie takých aktivít a pre také nástroje, ktoré pri jej zmysluplnom užívaní pocítia nielen zamestnanci, klienti, ale aj celá organizácia. Prepojenie týchto dvoch oblastí (v rôznych súvislostiach) je cieľom každej štúdie, ktoré autori a autorky vypracovali na základe vlastnej vedecko-výskumnej činnosti pre účely tohto zborníka.

Téma supervízie organizácie je v ostatnom období (aj z dôvodu realizácie mnohých národných projektov, transformácie a evaluácie poskytovania sociálnych služieb, stále „nekončiacej" deinštitucionalizácie a pod.) frekventovanou, diskutabilnou (až kontroverznou) témou. A to z dôvodu jeho nejasného definovania, resp. ukotvenia v teórii a následne aj v praxi. Pod supervíziou organizácie si jej zadávateľ ako i realizátor predstavuje často odlišné „parametre". Nebudeme na tomto mieste objasňovať, čo supervízia organizácie znamená a čo všetko táto špecifická forma supervízie so sebou prináša, snažia sa o to totiž autori a autorky vedeckých štúdií v predkladanom zborníku.

Našim zámerom bolo jednotlivé vedecké štúdie, ktoré sú súčasťou zborníka usporiadať do logických „celkov" a premostiť jednotlivé témy/diskurzy snažiace sa objasniť vyššie uvedené (naznačené) polemiky o supervízii organizácie.

Zborník vedeckých štúdií otvára v dizajne historického výskumu *Jana Levická* svojou štúdiou približujúcou dôležité míľniky vo vývoji supervízie v sociálnej práci a prezentuje základné trendy vo vývoji supervízie v období profesionalizácie sociálnej práce. Nasledujúce štúdie autorov a autoriek možno vnímať ako vhodné východiská analytického charakteru pre oblasť *„Organizácia a supervízia vo vzájomnej interakcii"*. Autor *Vladimír Labáth* analyzuje triádu moc-supervízia-inštitúcia v úvahách a súvislostiach, v ich vzájomnom pôsobení z pohľadu špecifík pomáhajúcich profesií s prepojením na výskum mocenského správania v rezidenciálnej inštitúcii a návrhom skúmania moci v supervízii. Následne *Vladimír Hambálek* sa vo svojej teoretickej (prehľadovej) štúdii zaoberá podstatou supervízie organizácie prostredníctvom jej metodiky, vymedzuje koncept supervízie organizácie v zmysle jeho odlíšenia od iných nástrojov rozvoja organizácií ako aj iných foriem a typov supervízie. Využiteľnosť prístupov v supervízii cez prizmu obsahovej analýzy relevantnej odbornej spisby vo svojej štúdii prezentujú *Jana Vrťová* a *Ladislav Vaska* a otvárajú tak diskurz ich uplatnenia nielen v základných formách supervízie (individuálna a skupinová), ale i v supervízii celej organizácie.

Ďalšia oblasť zborníka vedeckých štúdií sa zaoberá konceptom *„Supervízie sociálnych služieb"*, čiže autori a autorky predmetných štúdií venujú pozornosť skvalitňovaniu sociálnych služieb prostredníctvom realizácie supervízie v organizáciách zabezpečujúcich sociálne služby na Slovensku. Autorka *Eva Halušková* svojou analýzou legislatívy otvára brány do problematiky sociálnych služieb a ich skvalitňovania, predstavuje supervíziu v kontexte jej legislatívneho ukotvenia a zároveň jej realizácie v praxi. Dve nasledujúce štúdie plynule nadväzujú na predchádzajúcu štúdiu a zameriavajú sa na dôležitú súčasť supervízie organizácie, resp. významom jej vzájomnej interakcie s kultúrou organizácie. *Andrej Mátel*, *Tibor Roman* a *Branislava Belanová* prostredníctvom sekundárnej analýzy dát kvalitatívneho výskumu vo vybranom zariadení

sociálnych služieb identifikovali dôležité oblasti tém, ktoré patria do supervízie organizácie (podmienky kvality poskytovanej sociálnej služby, učiaca sa organizácia, komunikácia a vzťahy) a upriamili svoju pozornosť na budovanie kultúry organizácie poskytovateľa sociálnych služieb. Autorky *Markéta Rusnáková* a *Lenka Chlebanová* prinášajú k téme supervízie organizácie dôležitý koncept v práci pomáhajúcich profesionálov – „well-being" – ako neodmysliteľnú súčasť zvyšovania kvality výkonu profesie a kvality poskytovania služieb v súčinnosti s rozvojom kultúry organizácie poskytujúcej sociálne služby. Po vedeckej štúdii autoriek nasledujú dve štúdie, ktoré sa zaoberajú témou „starostlivosti o seba". *Soňa Lovašová* cez analýzu realizovaných výskumov upriamuje pozornosť na súvislosti medzi supervíziou a starostlivosťou o seba v dvoch aspektoch, ktorými sú organizačná a individuálna starostlivosť o seba. *Milan Schavel* na druhej strane skúmal syndróm vyhorenia u odborných zamestnancov zariadení sociálnych služieb optikou supervízorov a hľadal možnosti a limity využívania supervízie v organizáciách - poskytujúcich sociálne služby - ako prostriedku predchádzania tomuto nežiaducemu fenoménu v sociálnych službách. Vedecká štúdia je pre účely tohto zborníka napriek jej už predchádzajúcemu publikovaniu začlenená a publikovaná z dôvodu komplexnosti problematiky. Je totiž zrejmé, že syndróm vyhorenia a starostlivosť o seba v súvislosti so supervíziou idú spolu „ruka v ruke", a o jej pozitívny výsledok sa môže pričiniť ako supervízia, tak i organizácia, v ktorej sa realizuje.

Nasledujúce vedecké štúdie s možno zaradiť do skupiny *„Špecifické oblasti supervízie v sociálnej práci". Ladislav Vaska*, *Matej Almáši a Jana Vrťová* predstavujú cez výskumné zistenia prínosy a bariéry vo využívaní kreativity v supervíziách organizácií a vytvárajú koncept kreatívnej supervízie ako imanentnej súčasti supervízie v sociálnej práci v jej rôznych podobách a náhľadoch. *Lenka Kleskeň* sa dlhodobo venuje penitenciárnej a postpenitenciárnej starostlivosti a cez svoj výskum poukazuje na špecifiká „väzenskej supervízie", ktorá je v ostatnom období frekventovanou témou najmä medzi supervízormi a odborníkmi zaoberajúcimi sa problematikou „totálnych inštitúcií" a využívaním rôznych nástrojov rozvoja (ako jednotlivca, tak i celku) v tomto „teritóriu". Obe uvedené štúdie prezentujú výskumné zistenia realizované kvalitatívnou výskumnou stratégiou z perspektívy supervízorov a supervízoriek.

V zborníku sa čitateľ postupne dostáva k záverečnému „bloku štúdií" z oblasti supervízie organizácie, ktorý možno nazvať *„Supervízia z perspektívy jej prijímateľov"*. *Lýdia Lešková* a *Katarína Mičková* spracovali tému, ktorá prináša nové pohľady do supervízie organizácie. Predstavili totiž výsledky, ktoré súvisia s málo prebádanou témou, ktorou je „spiritualita v supervízii" a poukázali na konkrétnej organizácii jej prínos a špecifiká. Dôležitosť duchovného aspektu a spirituality v organizácii je nosnou ideou celej štúdie, ktorá stojí na viacerých výskumných metódach a autorky vo výstupoch upozorňujú na potrebu rešpektovať v takýchto typoch organizácie nielen pravidlá supervízie, ale aj požiadavky vyplývajúce z ich hlavného zamerania a výraznej spirituality. *Alžbeta Brozmanová Gregorová* svoju štúdiu orientuje na špecifickú skupinu prijímateľov supervízie a analyzuje prostredníctvom svojho realizovaného výskumu špecifiká a následne identifikuje význam a prínosy supervízie pre zahraničných dobrovoľníkov a dobrovoľníčky. Zároveň v štúdii prezentuje prínosy supervízie pre organizácie, v ktorých dobrovoľníctvo zahraniční dobrovoľníci a dobrovoľníčky realizovali. Oblasť školstva patrí medzi najmenej prebádanú oblasť v súvislosti so supervíziou v školských zariadeniach. Práve *Alexandra Petrů*, ktorá sa dlhodobo venuje problematike školskej sociálnej práce v rôznych súvislostiach, poukazuje cez realizovaný výskum na dôležitosť supervízie asistentov pedagógov (a zároveň na ich /ne/dostatočnú kompetenčnú vybavenosť), ktorí sú v rámci výkonu svojej profesie často konfrontovaní s náročnými situáciami týkajúcimi sa dieťaťa a jeho rodiny (nielen v školskom prostredí), a ktorí sa zúčastňujú skupinových supervízií. Zároveň autorka poukazuje na dôležitosť multirezortnej spolupráce a riešenia problémových situácií (nielen) na úrovni supervízie jednotlivca, ale i skupiny a organizácií/inštitúcií, ktoré do systému „pomoci dieťaťa" spadajú. Editori zborníka cielene zaradili ako poslednú štúdiu *Jána Gaburu* a *Eleny Gažikovej* z dôvodu nastolenia otázok budúcnosti supervízie organizácie autormi štúdie. Celý zborník tak uzatvára štúdia, ktorej autori na základe obsahovej analýzy relevantných odborných zdrojov formulovali niekoľko dilem

supervízie organizácie, čím len možno potvrdiť a prirovnať tému supervízie k živému organizmu, ktorý je stále nevyhnutné skúmať.

Zborník vedeckých štúdií rešpektuje všetky kritériá stanovené pre publikovanie vedeckých štúdií a nemohol by vzniknúť bez Vedeckej grantovej agentúry MŠVVaŠ SR a SAV (ďalej len „VEGA“) a jej finančnej podpory. Aj predkladaný zborník vychádza a je súčasťou grantovej schémy VEGA, konkrétne projektu VEGA č. 1/0374/18 s názvom *“Kreovanie modelu supervízie organizácie ako špecifickej formy v systéme supervízie v sociálnej práci”*.

Poďakovanie editorov zborníka vedeckých štúdií za jeho starostlivé prečítanie a spripomienkovanie patrí jej recenzentkám, ktoré okrem teoretického rozvoja sociálnej práce v jej rôznych kontextoch pôsobia aj v oblasti rozvoja výskumu v sociálnej práci: *doc. PhDr. Adéle Mojžíšovej, Ph.D.* – aktívnej supervízorke, výskumníčke a aktuálne zastávajúcej post riaditeľky Ústavu sociálních a speciálněpedagogických věd Zdravotně-sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (Česká republika) a *prof. PaedDr. Anne Hudecovej, PhD.* aktuálne pôsobiacej na Katedre pedagogiky a špeciálnej pedagogiky Pedagogickej fakulty Katolíckej univerzity v Ružomberku, v minulosti dlhoročnej garantke študijného odboru sociálna práca na Katedre sociálnej práce Pedagogickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. V neposlednom rade patrí poďakovanie aj *prof. PhDr. Beáte Balogovej, PhD.* - aktívne činnej v oblasti teórie a praxe supervízie v sociálnej práci a zároveň dekanke Filozofickej fakulty Prešovskej univerzity v Prešove - za prijatie funkcie vedeckej redaktorky zborníka a spracovanie predhovoru zborníka vedeckých štúdií.

Veríme, že nové témy, výsledky a diskurzy obohatia nielen teóriu sociálnej práce a jej špecifickú oblasť - supervíziu v sociálnej práci, ale budú užitočnými pomôckami aj pre odbornú verejnosť z iných (najmä pomáhajúcich) profesií, ktorá má takto možnosť lepšie porozumieť významu a poslaniu supervízie (organizácie) ako nástroja rozvoja osobnosti a organizácie (ako celku) s cieľom zabezpečiť čo najkvalitnejšie služby pre svojich klientov.

Pre supervíziu ako verného sprievodcu pomáhajúcich profesionálov bolo počas ťažkých období - ako sú napr. aj pandémie (takýmto obdobím je napr. v súčasnosti situácia v sociálnej sfére aj v súvislosti s ochorením COVID-19) - výzvou jej zvládnutie a realizácia. Organizácie prekonávali a prekonávajú náročné obdobia, ktoré vo vyspelých spoločnostiach s vyzretou sociálnou oblasťou pomáha(la) zvládať pravidelná (a „flexibilná“) supervízia. Nielen organizácie (a jej zamestnanci a klienti), ale aj supervízori a supervízorky musia na túto a podobné situácie vedieť zareagovať adekvátne, byť aj v ťažkých časoch k dispozícii (napr. telefonicky alebo cez rôzne on-line platformy ako sú napr. Zoom™, MSTeams, Skype apod.) a podporovať tých, ktorí v prvej línii zabezpečujú sociálnu starostlivosť o klienta. Aj táto skúška bola v rámci možností zvládnutá excelentne, no zostáva naďalej veľkou výzvou pre nás pedagogických a vedeckých pracovníkov túto problematiku (napr. on-line supervízie a jej špecifík, bezpečnosti v práci apod.) skúmať v jej súvislostiach a špecifikách, napr. aj v kontexte supervízie organizácie.

Ladislav Vaska a Jana Vrťová - editori

HISTORICKÉ KONTEXTY SUPERVÍZIE V SOCIÁLNEJ PRÁCI SO ŠPECIFICKÝM ZAMERANÍM NA SUPERVÍZIU V ŠKOLSKOM PROSTREDÍ

Historical contexts of supervision in social work with a specific focus on supervision in the school environment

Jana Levická[1]

Abstrakt

Výskumné štúdie zaoberajúce sa v súčasnosti otázkami supervízie sú focusované predovšetkým na prínos supervízie pre kvalitu sociálnych služieb, efektivitu modelov supervízie, role supervízie a pod. Historickými aspektami vzniku a rozvoja supervízie sa výskumy zaoberajú skôr výnimočne. Cieľom štúdie je prezentovať základné trendy vo vývoji supervízie v sociálnej práci v období profesionalizácie sociálnej práce. Vychádzajúc z toho bola štúdia spracovaná v dizajne historického výskumu, pričom hlavnou výskumnou metódou bola obsahová analýza primárnych a sekundárnych zdrojov, ktoré sa zaoberali predmetnou témou. Pre spracovanie štúdie bolo použitých 85 zdrojov. K hlavným zisteniam nášho výskumu patrí, že supervízia ako pracovná metóda sa uplatňovala v charitatívnych organizáciách už v polovici 19. storočia, odkiaľ sa preniesla do prostredia univerzitného vzdelávania. Prístupy v supervízii kopírujú rozvoj profesie sociálna práca, ktorá reaguje na celkové spoločenské dianie. Od pôvodne kontrolného prístupu sa supervízia posunula k súčasnému podpornému prístupu. Zistenia potvrdzujú potrebu rozlišovať medzi supervíziou focusovanou na študentov sociálnej práce a supervíziou určenou pre sociálnych pracovníkov v praxi. V závislosti od toho sa líšia aj dominantné funkcie supervízie. Štúdia potvrdzuje, že skúmaním historických aspektov supervízie zároveň prispievame k celkovému poznaniu profesie, čo je relevantné najmä pre oblasť pregraduálnej prípravy sociálnej práce.

Kľúčové slová: *Supervízia. Pregraduálna príprava. Sociálna práca. Historický výskum.*

Abstract

Research studies currently dealing with issues of supervision are focused primarily on the contribution of supervision to the quality of social services, the effectiveness of supervision models, the role of supervision, etc. HIstorical aspects of the origin and development of supervision are subjects of research rather exceptionally. The aim of the study is to present the basic trends in the development of supervision in social work in the period of professionalization of social work. Based on this, the study was processed in the design of historical research, while the main research method was the content analysis of primary and secondary sources, which dealt with the topic. 85 sources were used to prepare the study. One of the main findings of our research is that supervision as a working method was applied in charitable organizations as early as in the middle of the 19th century, from where it was transferred to the university education environment. Approaches in supervision copy the development of the profession of social work, which reacts to the overall social events. Supervision has shifted from its original control approach to the current supportive approach. The findings confirm the need to distinguish between supervision aimed at social work students and supervision for social workers in practice. Depending on the focus also dominant supervisory functions differ. The study affirms that by examining the historical aspects of supervision, we also contribute to the overall knowledge of the profession, which is particularly relevant for the field of undergraduate social work training.

Keywords: *Supervision. Pregradual training. Social work. Historical research..*

1. ÚVOD

V druhej polovici minulého storočia sa supervízia stala imanentnou súčasťou viacerých profesií, pričom niektorí autori upozorňujú na rozličné obsahy tohto pojmu v závislosti od oblasti praxe, v ktorej je supervízia realizovaná (Davys, Beddoe, 2010, Milne, 2010, O´Donoghue, Tsui, 2013). V súvislosti s tým sa mení samotné chápanie pojmu supervízia od tzv. mäkkého nástroja (toto chápanie sa uplatňuje hlavne v oblasti poradenstva a terapie), cez vnímanie supervízie ako korektívneho nástroja (oblasť vzdelávania) až po tvrdenie, že supervízia je kontrolným nástrojom, čo je spájané predovšetkým so supervíziou organizácie v oblasti ekonomiky, práva, či techniky. S chápaním supervízie ako kontrolného nástroja sa však stretneme aj v sociálnej práci a v sociálnych službách.

Pestrosť týchto názorov je do veľkej miery historicky podmienená. Glanz (1994) konštatuje, že samotný termín supervízia sa používal už v stredovekom latinskom jazyku a to vo význame kontroly nad niečím, alebo niekým. V zmysle kontrolného nástroja sa potom supervízia používala naprieč storočiami, pričom jej spoločným znakom bolo (aj zostalo), že starší – skúsenejší pracovník dozerá na pracovný výkon mladšieho, respektíve pracovne menej skúseného jedinca. Ako poukázal Glanz (1994), supervízor, alebo dohliadajúci v tomto zmysle bol nielen prirodzenou autoritou skúseného jedinca, ale bol zároveň nadriadeným pracovníkom, ktorého úlohou bolo usmerňovanie podriadených.

[1] prof. PhDr. Jana Levická, PhD., Univerzita Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta sociálnych vied, Katedra sociálnych služieb a poradenstva, Bučianska 4, 971 01 Trnava, e-mail: jana.levicka@ucm.sk, tel.: +421 33 5565 551.

Hlavným cieľom supervízie bolo zabezpečiť, aby určitý praktický výkon bol vykonávaný podľa platných pravidiel, alebo aby prostredníctvom tohto výkonu bol dosiahnutý stanovený cieľ. Takéto chápanie supervízie prirodzene podporuje vznik a rozvoj celej škály prístupov a definícií samotného pojmu, preto pri odbornej diskusii o supervízii je potrebné jasne vymedziť kontext, v ktorom sa bude diskusia pohybovať. Objasnenie kontextu pokladáme za potrebné aj vtedy, ak je deklarovaná profesia, v ktorej sa bude diskusia pohybovať. Ak má byť diskusia o vývoji supervízie v oblasti sociálnej práce korektná, potom je potrebné zasadiť ju do kontextu vzdelávacieho, pretože práve v tejto oblasti sa začala rozvíjať. Tiež je potrebné reflektovať vývoj tohto pojmu v kontexte charitatívnej činnosti, ktorá je pokladaná za kolísku sociálnej práce. Tieto dve oblasti vo vzťahu k diskusii o zrode a rozvoji supervízie v sociálnej práci pokladáme za kľúčové. Popri nich je potrebné aspoň pripomenúť tretiu oblasť, ktorou je konkrétna sociálno-politická situácia v čase, keď sa profesionalizovala sociálna práca. Tento tretí, veľmi významný faktor, však z hľadiska spracovania v rozsahovo obmedzenej štúdii bude potrebné vynechať. Dôvodom nie je len fakt, že išlo o dynamické obdobie plné významných udalostí, ale aj skutočnosť, že tieto udalosti sa neodohrali vo svete rovnako. Korektné spracovanie vplyvu sociálno-politickej reality na rozvoj supervízie v konkrétnom historickom čase si vyžaduje rozsiahle spracovanie, ktoré by zachytávalo realitu vo viacerých štátoch. Oproti tomu vzdelávanie a charitatívna činnosť sa veľmi podobne vyvíjali vo viacerých európskych krajinách a tiež v USA. Táto skutočnosť tak zakladá vhodné východisko pre hľadanie koreňov pojmu supervízia a jeho chápania práve v tomto prostredí.

Štúdia preto bude sledovať dve kontextové línie a to časovú líniu a edukačnú líniu, špecificky potom líniu vzdelávania v sociálnej práci, ktorá sa ale úplne nedá oddeliť od vývoja v praktickej sociálnej práce. Supervízia je mostom medzi praxou a teóriou (Richmond, 1897a) , alebo ako sa vyjadrila Fook (1996), supervízia je kruciálnou časťou reflexívnej praxe a integrálnou súčasťou sociálnej práce. Táto skutočnosť vyvoláva od polovice 20. značný záujem o supervíziu, čo sa odráža vo veľkom počte publikačných výstupov. Ale len sporadicky je tento záujem spojený so serióznym historickým výskumom (Glanz, 1995).

2. METÓDY

Cieľom štúdie je prezentovať základné trendy vo vývoji supervízie v sociálnej práci v období profesionalizácie sociálnej práce. V súvislosti s tým sme hľadali odpovede na nasledovné výskumné otázky.:

(1.) Kedy a v akom kontexte sa objavili prvé informácie o supervízii v sociálnej práci?

(2.) Aké bolo chápanie supervízie v minulosti ?.

(3.) Je možné zrekonštruovať hlavné vývojové línie supervízie v sociálnej práci?

Vzhľadom k cieľu bola štúdia spracovaná v dizajne historického výskumu. Historický výskum je v svojej podstate systematizovaným zhromažďovaním a skúmaním minulých udalostí s cieľom interpretovať nielen samotné historické fakty, ale objasniť ako tieto fakty ovplyvňujú súčasnosť (Veyne, 2010, Kuhn, 2003). Z metód historického bádania bola použitá analýza dokumentov, ktorá podľa Hendla (2005) umožňuje nájsť informácie, ktoré v skúmaných dokumentoch zostávajú nepovšimnuté. Hendl (2005) za veľké pozitívum tejto metódy pokladá, že ide o tzv. „čisté“, teda ničím neskreslené dáta. Subjektivita výskumníka sa síce prejavuje vo výbere skúmaných dokumentov, ale už nie pri samotných dátach, ktoré dokumenty obsahujú.

Predmetom analýzy boli dva druhy nám dostupných zdrojov. Primárne zdroje (teda publikácie, ktoré sa v konkrétnom historickom čase zaoberali supervíziou v kontexte vzdelávania sociálnych pracovníkov), a sekundárne zdroje, ktoré o tejto skutočnosti referovali, pričom sa opierali o primárne zdroje. Celkovo bolo analyzovaných 132 prác, z ktorých 47 sme vylúčili, pretože nekorešpondovali priamo s témou štúdie.. Pre spracovanie tejto štúdie sme použili 85 zdrojov, ktoré sú uvedené v zozname použitej literatúry.

3. VÝSLEDKY - Hlavné míľniky supervízie v sociálnej práci

Históriu supervízie nie je možné oddeliť od diskusie o dejinách sociálnej práce. Podobne, ako profesia aj supervízia vždy reaguje na aktuálne trendy v sociálnom dianí, čo je hlavnou príčinou dynamiky jej vývoja (Veroff et al., 1981; Munson, 2002, 1979). Ako sme už napísali, naša štúdia bude sledovať dve hlavné línie, v ktorých sa supervízia vyvíjala a tými sú oblasť vzdelávania a oblasť charitatívne činnosti, ktoré sú navzájom úzko prepojené.

3.1 Začiatky supervízie v sociálnej práci

Je možné súhlasiť s tým, že presné stanovenie času a miesta vzniku supervízie sa nedá jednoznačne určiť (Kaslow, 1979). Otázne je, či akceptovať názor autorov, ktorí spájajú vznik supervízie v sociálnej práci s modelom, ktorý

vznikol v Anglicku v oblasti medicíny-(Kadushin, Harkness, 2002; Kaslow, 1979). Anglická medicínsky zameraná supervízia bola aplikovaná vo viacerých európskych krajinách a tiež v USA. (Kaslow, 1979), kde ovplyvnila aj rozvoj supervízie v sociálnej práci, predovšetkým v klinickej sociálnej práci. Vplyv medicínskeho modelu supervízie sa v sociálnej práci začal výraznejšie prejavovať až v 20. rokoch minulého storočia. Ak akceptujeme tvrdenie, že korene sociálnej práce sú v charitatívnej činnosti, predovšetkým v jej aktivitách počas 19. storočia, potom môžeme hľadať spojenie medzi supervíziou v sociálnej práci a supervíziou v charitatívnych organizáciách , ktoré tento termín používali už v 19. storočí (Burns, 1958, Brackett, 1904, Smith, 1892). Pojem supervízia sa v charitatívnych organizáciách objavuje o niekoľko desaťročí skôr, ako sa presadil medicínsky model supervízie. Samotný termín sa v materiáloch charitatívnych organizácii používal vo viacerých významoch a to v zmysle „dohľadu", či „kontroly", „nápravy", ale tiež v zmysle „vedenia". Vzhľadom na to, že takéto používanie termínu nachádzame aj v oblasti školstva, je možné predpokladať, že ide o istú vývojovú fázu termínu, pričom v 19. storočí pravdepodobne nebola pociťovaná potreba precizovať tento termín. Všetky tieto významy sa neskôr špecifickým spôsobom etablovali v oblasti sociálnej práce. Na formovanie supervízie mali paralelný vplyv dva systémy, ktoré sa len čiastočne prelínali a to systém vzdelávania a systém charitatívnej a dobrovoľnej práce.

3.1.1 Vzdelávací kontext supervízie.

V rámci dejín pedagogiky sa stretneme s tým, že supervízia v zmysle „kontroly" vzdelávacieho procesu sa realizovala predovšetkým na tzv. ľudových školách, teda na školách, ktoré vzdelávali bežnú detskú populáciu. Vzdelávanie na týchto školách bolo podriadené predstave toho, čo v praktickom živote bude pracujúci človek potrebovať. Prvotným popudom na *supervíziu* ľudových škôl bola kontrola ich narábania s financiami. Ľudové školy boli finančne podporované mestami a obcami, cirkvami, individuálnymi darcami a pod. Dohľadom nad školami boli práve preto poverované významné osobnosti, ktoré žili priamo v sídle školy. Nebolo zriedkavosťou, že kontrolu v škole robili potenciálni budúci zamestnávatelia, ktorí sa chceli presvedčiť, ako sú žiaci do praxe pripravení. V počiatočnom období bol záujem týchto náhodných kontrol upriamený predovšetkým **na charakterové vlastnosti žiakov** akými boli *disciplína, pracovitosť, poslušnosť* atď. Sporadická kontrolná návšteva školy sa postupne menila na pravidelnú činnosť, pre ktorú sa aj naďalej používal termín „supervízia", popri ktorom sa postupne začal používať termín „inšpekcia"(De Grauwe, 2007). Cieľom týchto externých kontrolných návštev bolo zabezpečenie efektívnosti vzdelávacieho systému na rôznych úrovniach. Zároveň externí hodnotitelia kontrolovali, či škola dodržiava stanovené štandardy (Tyagi, 2010). V 19. storočí najmä v oblasti ľudového školstva pracovalo pomerne veľa jedincov bez potrebnej pedagogickej kvalifikácie. Inšpektori preto často popri formálnej kontrole poskytovali tiež poradenstvo zamerané predovšetkým na zlepšovanie vyučovacieho procesu. Práve pre túto poradenskú činnosť viaceré krajiny uprednostnili používanie termínu supervízia pred termínom inšpekcia (De Grawue, 2007, 2001; Glickman, 1985).

Činnosť supervízorov v školskom prostredí oscilovala medzi mechanickou kontrolou dodržiavania predpísaných štandardov a výkonov žiakov na strane jednej a flexibilným dialógom medzi „supervízorom" a pedagógom na strane druhej (Glickman, 1985). Systém externého hodnotenia edukačného procesu sa postupne preniesol na všetky úrovne školského systému a zasiahol tak aj pregraduálnu prípravu v oblasti sociálnej práce.

Keď sa začiatkom 20. storočia premenila prevažne krátkodobá inštitucionálna príprava charitatívnych pracovníkov, alebo pracovníkov v sociálnych službách na ucelené študijné programy podliehala tiež hodnotiteľom z externého prostredia. Vzdelávanie na vysokoškolskej úrovni tak muselo obsahovať atribúty kladené na tento druh štúdia a zároveň museli napĺňať predstavy reprezentantov akceptovaných profesionálnych organizácií, v ktorých mali po ukončení štúdia absolventi pracovať (Brackett, 1904; Wencour & Reish, 1989). Medzi tými, ktorí ovplyvnili vysokoškolské vzdelávanie v oblasti sociálnej práce nájdeme osobnosti ako napr. **Mary Richmond** (generálna riaditeľka Boston Charity Organization), **Jane Addams** (zakladateľka a dlhoročná riaditeľka komunitného centra Hull House), **Jeffrey R. Brackett** (riaditeľ Boston School for Social Workers, významný predstaviteľ COS, zakladateľ a riaditeľ the Family Service Society).V Anglicku to boli napr. **Octavia Hill** (významná sociálna aktivistka) **Samuel a Henrietta Barnett**

(zakladatelia komunitného centra Toynbee Hull), **Beatrice a Sidney Webb** (významní predstavitelia Fabian Society a zakladatelia London School of Economics and Political Science), **Richard Titmuss** (sociálny vedec, zakladateľ odboru Social Administration, ktorý je dnes známy ako sociálna politika), **Thomas Chalmers** (známy okrem iného svojimi prácami z oblasti politickej ekonómie). Študijné programy zo začiatku 20. storočia tak odrážali:

- požiadavky kladené na univerzitné, respektíve vysokoškolské vzdelávanie,
- predstavy praktikov o tom, čo je potrebné vedieť pre praktický výkon profesie,
- teoretický kontext vzdelávacej inštitúcie, na ktorej sa študijný program kreoval,
- chápanie príčin vzniku chudoby a iných sociálnych problémov a možností ich riešenia.

Sociálne problémy boli dlho prezentované ako individuálne zlyhania, ktorých príčinou bola problematická morálka jednotlivcov, či rodín (Hill, 1883, 1887). Popri tomto trende existovali aj ekonomické alebo sociologické snahy o vysvetlenie chudoby a jej následkov. Navyše, aj medzi významnými predstaviteľmi sociálnej práce nebola zhoda v tom, čo má byť jadrom vzdelávania pre novovznikajúcu profesiu. M. Richmond (1922) chcela, aby sa vzdelávanie budovalo v kontexte sociálnej filantropie a bolo zamerané na prípadovú prácu. Jane Addams (1902, 1930) presadzovala sociologický základ vzdelávania a orientáciu na komunitnú prácu a chápanie sociálnej práce ako ***aplikovanej sociológie.*** Octavia Hill za kľúčové oblasti pregraduálnej prípravy označila vedecký výskum chudoby, zameranie na vodcovstvo v miestnych komunitách a podporu vzdelávania pre ľudí žijúcich v chudobe (Pimlott, 1936, 1947). Hoci v neskorších rokoch sa postupne etablovali všetky tieto oblasti ako súčasť sociálnej práce, v prvých dekádach 20. storočia v oblasti pregraduálnej prípravy sociálnych pracovníkov dominovala orientácia na prípadovú sociálnu prácu. Chápanie klientov v tom čase prispelo k tomu, že formujúca sa sociálna práca bola začiatkom 20. storočia vnímaná ako prevažne korektívna profesia. (Levická, 2015). Termín supervízia v univerzitnom prostredí bol začiatkom 20. storočia dostatočne známy vo všeobecnej rovine a v rovine pregraduálnej prípravy sociálnych pracovníkov sa súčasné chápanie školskej supervízie približovalo tomu, čo sa v tom čase označovalo ako **zážitková metóda** (George, 1982; Caspi & Reid, 2002).

3.1.2 Charitatívny kontext supervízie

V určitom zmysle slova, by sme aj vývoj pojmu supervízia v oblasti charitatívnej praxe mohli spojiť so vzdelávaním, pretože jeden jeho význam je spájaný práve s prípravou (zaškoľovaním) dobrovoľníkov pre oblasť práce s rodinami, ktoré sa na charitatívne organizácie obracali so žiadosťou o pomoc. Munson (2002) uvádza, že prvé zmienky o supervízii, ktorá sa spája s prípadovou prácou, sa objavili koncom 80. rokov 19. storočia. V tomto období sa v rámci charitatívnych organizácií objavila snaha postupne profesionalizovať činnosť charitatívnych organizácií. Profesionalizáciu činnosti si vyžadoval aj vyšší stupeň organizovanosti práce charitatívnych organizácií. Malé organizácie postupne vytvárali sieť, ktorá bola centrálne riadená. Vznikli tak veľké oblastné organizácie, ktoré už neboli spôsobilé plniť svoju misiu len na báze dobrovoľníckych aktivít. (Levická, 1999, 2015; Brackett, 1904; Burns, 1958).

Termín supervízia sa v charitatívnych organizáciách v 19. storočí používal na pomenovanie viacerých činností v závislosti od toho, na koho sa činnosť orientovala. V počiatkoch sa tento termín používal v súvislosti so snahou kontrolovať a organizovať systém pomoci a podpory rodinám odkázaným na finančnú, materiálnu alebo inú pomoc s cieľom zabrániť zneužívaniu tejto pomoci (Burns, 1956; Levická, 1999, 2015). V rámci charitatívnych organizácií v Anglicku a neskôr v USA, sa stretávame s postupnou profesionalizáciou pomoci, kedy popri dobrovoľníkoch sa objavujú aj prví platení zamestnanci. Priama práca s rodinami si však vyžadovala ďaleko väčší počet zainteresovaných osôb. V jednotlivých organizáciách tak narastá počet dobrovoľníkov špecificky vyčlenených pre priamu prácu s rodinou, ktorí sú aj u nás známi pod označením „friendly visitors“, teda priateľskí návštevníci. Gurteen (1882) ich označil za priamych servisných pracovníkov, za pešiakov COS[1], ktorým boli prideľované do starostlivosti konkrétne rodiny. Nárast rodín žiadajúcich o pomoc na strane jednej a fluktuácia dobrovoľníkov na strane druhej

[1] COS je skratka od názvu Charity Organization Societies

vyvolali v COS potrebu permanentného získavania, zaškoľovania a riadenia dobrovoľníkov -priateľských návštevníkov (ďalej len dobrovoľník, dobrovoľníci). Touto povinnosťou boli poverení práve platení zamestnanci (Gurteen, 1882). Na označenie týchto platených zamestnancov, ktorí zastávali pozície stredných manažérov, sa v americkom prostredí zaužíval termín ***agent-supervízor.*** Agent-supervízor sa stal administratívnym zástupcom konkrétnej charitatívnej organizácie, ktorý zabezpečoval kontinuitu práce danej organizácie a zároveň tvoril komunikačný kanál medzi výborom organizácie a dobrovoľníkmi (Smith, 1892). COS v tomto období fungovala v rámci hierarchicky usporiadanej siete, pričom činnosť v jednotlivých lokalitách bola riadená lokálnymi výbormi (Pierson, 2011; Eisenberg, 1956), ktoré by sme mohli nazvať aj okresnými. Agent-supervízor tak tvoril akési prirodzené centrum práce v svojej lokalite. Bol v každodennom kontakte s dobrovoľníkmi, v priamom kontakte s členmi výboru a tiež v priamom kontakte s rodinami (aj keď s týmito sa už nemusel kontaktovať na dennej báze). Agent-supervízor zodpovedal za plnenie misie a úloh COS vo svojej oblasti. Práve on bol v rámci organizácie zodpovedný aj za „prípravu" dobrovoľníkov (friendly visitors) a za ich prácu s rodinami. Funkcia agenta-supervízora je spomínaná už v **roku 1843** v záznamoch *New York Association for Improving the Conditions of the Poor,* ktorá ich uvádza medzi platenými zamestnancami s poznámkou, že sú zodpovední za ***dohľad (supervision)*** a školenie dobrovoľníkov, ktorí mali zabezpečovať kontinuitu poskytovanej služby (Becker, 1956). Od agenta-supervízora sa očakávalo, že odovzdá novému záujemcovi o dobrovoľnícku prácu základné teoretické poznatky, zapožičia mu vhodnú odbornú literatúru, ale tiež, že mu priamo ukáže niekoľko pracovných postupov, ktoré dobrovoľník bude vykonávať pri návšteve rodiny. Išlo o príklady toho, ako má pri prvej návšteve rodiny postupovať, ako nadviazať s rodinou kontakt, ako si s ňou vytvárať vzťah apod. Agent-supervízor mal poučiť nováčika aj o tom, čo a prečo by robiť nemal (Tenny, 1895). Okrem uvedenia do problematiky práce s rodinou, ktoré bolo všeobecne orientované, mal agent-supervízor pravidelné týždenné stretnutia s tými dobrovoľníkmi, za ktorých činnosť zodpovedal. Agent-supervízor im odovzdával tiež poznatky o potrebnej administratívnej činnosti, teda o tom, ako viesť záznamy z návštev rodiny. Zvláštnu pozornosť agenti-supervízori venovali predovšetkým posúdeniu odkázanosti na pomoc. V súvislosti s tým viedli dobrovoľníkov k podrobnému skúmaniu a popisu navštívených rodín (Richmond, 1899, 1897b; Smith, 1892). Dobrovoľníci mali za povinnosť vyhotoviť záznam z každého stretnutia s rodinou. Práve tieto záznamy boli predmetom spoločných diskusií dobrovoľníka a agenta-supervízora. Prípadné chyby, ktorých sa dobrovoľník pri práci s rodinou dopustil, bolo potrebné agentovi hlásiť okamžite, pretože v COS sa razila filozofia, že chyby sa ľahšie odstránia, ak ich nápravu dobrovoľník čo najskôr prediskutuje s agentom-supervízorom (Brackett, 1904, Gardiner,1895 In: Kadushin, Harkness, 2002). O zistenej chybe a jej následnej náprave si viedli záznamy dobrovoľník aj agent-supervízor. Zistenie, že určité nedostatky sa vyskytujú v práci viacerých dobrovoľníkov bolo podnetom k organizácii ďalšieho vzdelávania dobrovoľníkov, ale aj platených zamestnancov (Gurteen, 1882). COS toto vzdelávanie zabezpečovala prednáškami univerzitných profesorov (Smith, 1892). Za osobitý zdroj vzdelávania je možné označiť aj pravidelné pracovné porady, na ktorých sa dobrovoľníci, ale tiež agenti-supervízori delili s ostatnými členmi organizácie o skúsenosti z práce s konkrétnymi rodinami. Tieto pracovné stretnutia sa nazývali „staff conference" a podľa Heston (1929) sa stali vzorom pre zavedenie skupinovej supervízie.

Na význam dobre vedených záznamov poukazovala aj Mary Richmond (1899, 1965, 1922) ktorá odporúčala, aby „kontrolór" (supervízor) a dobrovoľník venovali pozornosť aj širším súvislostiam práce s rodinou a tieto tiež zaznamenávali do svojich správ. Pri analýze záznamov je podľa nej potrebné všímať si tie skutočnosti, ktoré sa opakovane vyskytujú v záznamoch o jednotlivých prípadoch. Práve zachytenie a analýza opakovaných informácií umožňuje, aby spoločne identifikovali vzťah medzi príčinou a následkom, čo potom uľahčuje správny výber intervencie. Z uvedeného je zrejmé, že pri takto vedenej supervízii vystupuje do popredia ***administratívna funkcia supervízie,*** keďže sa supervízia zameriavala v prvom rade na vedenie záznamov a dôslednú kontrolu dodržiavania stanovených postupov. Zároveň je možné uvažovať o tom, že tento typ supervízie sa viac približuje dnešnému chápaniu supervízie organizácie, ako supervízie jednotlivca.

Agenti-supervízori boli viazaní pravidlami COS, aby dodržiavali morálne pravidlá a tiež, aby pri práci s dobrovoľníkmi postupovali podľa zásad, ktoré boli vypracované a prijaté v COS (Smith, 1892, Gardiner, 1985 In Kadushin, Harkness, 2002). Dodržiavanie týchto zásad malo zabezpečiť aby boli dobrovoľníci dobre pripravení realizovať spoluprácu s rodinami v zmysle filozofie COS, ale tiež, aby dobrovoľníci priskoro neukončovali svoju spoluprácu s organizáciou. Medzi tie základné zásady je možné zaradiť nasledovné:

- zásada osobného príkladu,
- zásada postupného zvyšovania náročnosti a zaťaženia dobrovoľníka
- zásada podpory dobrovoľníka,
- zásada ponúkania podpory,
- zásada zodpovednosti supervízora za prehĺbenie porozumenia dobrovoľníka vhodnej a nevhodnej pomoci,
- zásada motivovať a inšpirovať dobrovoľníka, ktorý pociťuje sklamanie z práce,
- zásada citlivého zohľadňovania potrieb dobrovoľníka pri prideľovaní práce,
- zásada ochrany rodiny pred poškodením (Smith, 1982; Gardiner, 1895 in Kadushin & Harkness, 2002).

Zvlášť boli agenti-supervízori vedení k tomu, ako majú narábať s pochvalou, ktorá bola nielen nástrojom ocenenia dobrovoľníka, ale bola pokladaná aj za významný motivačný nástroj. Táto časť práce agentov-supervízor zodpovedala viac ***vzdelávacej (rozvojovej) funkcii supervízie.*** Postupný presun od administratívne chápanej supervízie k rozvojovej a neskôr aj *k podpornej supervízii* je možné vysledovať práve z odporúčania COS pre organizáciu práce agenta-supervízora. Pokiaľ ešte v polovici 19. storočia sa ako efektívna forma práce supervízora s dobrovoľníkmi javila skupinová práca, už v literatúre z 90. rokov 19. storočia sa poukazuje na výhody individuálnej supervízie. Ako argumentuje vo svojej práci Gardiner (1895 in Kadushin & Harkness, 2002), je potrebné viac individualizovať prácu s dobrovoľníkmi, pretože tak ako je rozdielna práca s jednotlivými rodinami, ktoré si vyžadujú rozmanitý prístup, aj pri práci s dobrovoľníkmi si musí agent-supervízor uvedomiť, že každý dobrovoľník je jedinečný a preto by mal rešpektovať tento fakt. Každý z nich má iné potreby v oblasti vedenia administratívy, vlastného vzdelávania či zručností potrebných pre prácu s rodinou. Táto skutočnosť sa preto musí odraziť aj pri práci s dobrovoľníkmi. Konkrétnejšie to zaznelo v požiadavke, že agent-supervízor by mal byť schopný viesť ostatných, dokázať ich inšpirovať, byť pripravený zasiahnuť a pomôcť, ak je potrebné správne a citlivo usmerniť prácu dobrovoľníka. Agent má byť dostatočne trpezlivý voči chybám a nedokonalostiam v práci dobrovoľníka, prípadne voči jeho oneskorovaniu sa v práci, ale je potrebné nájsť rozumnú mieru trpezlivosti, aby tento jeho prístup nevyvolal v dobrovoľníkovi pocit, že je všetko v poriadku aj keď on robí chyby (Smith 1892).

Ako uvádza Becker (1956) skupinová práca agenta-supervízora s dobrovoľníkmi sa stále pokladala za efektívnu predovšetkým pri vzdelávaní, či organizačnej práci. Postupne však v COS začala prevažovať individuálna práca supervízora s dobrovoľníkom, podkladom pre ktorú boli práve jeho záznamy a správy z realizovanej prípadovej práce, ktoré spoločne analyzovali. Začiatkom 20. storočia sa od agenta-supervízora očakávalo, že disponuje schopnosťami, ktoré mu umožnia nového dobrovoľníka spoznať natoľko, že ho bude vedieť pochopiť, rozumieť jeho problémom, ktoré môže mať pri práci s rodinami a tiež, že dokáže pripraviť dobrovoľníka na prácu s rodinou. Agent by mal dobrovoľníka naučiť používať pri práci s rodinou priame aj nepriame prostriedky (Smith, 1892). Takto vedená práca agenta-supervízora s dobrovoľníkom má výrazné znaky ***podpornej supervízie***.

Vo vzťahu k rodinám, na ktoré bola prioritne orientovaná charitatívna prípadová práca, sa pojem supervízia používal v zmysle dohľadu, respektíve spoločenskej kontroly. Charitatívni pracovníci ***hodnotili*** či a do akej miery si konkrétne sociálne prípady zaslúžia pomoc, o ktorú žiadali niektorú z charitatívnych organizácií. Na základe posúdenia opodstatnenosti potreby pomoci, navrhovali vedeniu organizácie mieru pomoci a následne „dohliadali“ (supervidovali) rodinu, ako plní dohodnuté podmienky pomoci (Hill, 1883, 1887; Brackett, 1904). Práve vo fáze dohľadu nad plnením podmienok pomoci sa táto práca najviac približovala súčasnému chápaniu supervízie. Táto časť spolupráce bola založená na vzťahu s rodinou. Na konci 19. storočia bol v praxi rozvinutý viacstupňový prístup k supervízii.

Na najnižšej organizačnej úrovni bol termín supervízia používaný vo vzťahu k dobrovoľným spolupracovníkom v zmysle vzdelávacieho a korektívneho nástroja. Agenti-supervízori sa takisto museli zúčastňovať supervíznych stretnutí so svojimi nadriadenými, pri ktorých supervízia nadobúdala charakter metodickej kontroly. Supervízie sa museli zúčastňovať zamestnanci

COS na všetkých organizačných úrovniach. V tomto zmysle je možné supervíziu realizovanú v charitatívnych organizáciách označiť viac **za supervíziu organizácie**, ako za individuálnu supervíziu, pretože rozvojom a vedením supervidovaného sledovala COS záujmy a potreby organizácie.

3.2 Chápanie supervízie v prvých rokoch

Začiatkom 20. storočia, teda v čase, keď prichádza k profesionalizácii sociálnej práce, keď sa už pojem sociálna práca etabloval v spoločnosti a keď vysoké školy ponúkali študijné programy zamerané priamo do oblasti sociálnej práce, bola supervízia ***chápaná ako odborný dohľad skúseného pracovníka nad začínajúcim*** (Robinson, 1936, 1949; Towle, 1945). Zároveň bola rešpektovaná myšlienka, že najvhodnejším prostredím pre získanie požadovaných zručností sú organizácie, ktoré vykonávajú prípadovú prácu. Supervízormi študentov tak boli pracovníci týchto organizácií.

Napriek tomu, že uvedené fakty naznačujú veľkú názorovú blízkosť so supervíziou tak, ako je prezentovaná v prácach súčasných slovenských a českých autorov (Vaska, 2012; Schavel & Tomka, 2010; Schavel, Hunyadiová & Kuzyšin, 2013; Gabura, 2018; Havrdová, Hajný & et al., 2008), nie je možné stotožniť ich chápanie supervízie s tým chápaním supervízie, ktoré bolo preferované začiatkom 20. storočia a to predovšetkým v oblasti pregraduálnej prípravy. Príčiny je potrebné hľadať predovšetkým v chápaní samotnej sociálnej práce. V českom a slovenskom prostredí v pregraduálnej príprave jednoznačne dominuje poradensko- terapeutická paradigma, čo sa premieta aj do chápanie supervízie. Začiatkom 20. storočia bolo vzdelávanie sociálnych pracovníkov a pracovníčok zamerané na riešenie sociálnych problémov spojených s chudobou. V praxi prevažoval *expertný prístup*, ktorý vychádzal z chápania klienta *ako sociálneho prípadu,* teda jedinca, ktorý si sám zapríčinil sociálne problémy a nedisponoval schopnosťami na ich riešenie. Tieto atribúty sa premietli aj do vzdelávania sociálnych pracovníkov.

Prvý kurz supervízie sa uskutočnil v USA už v roku **1911,** teda pred otvorením uceleného študijného programu zameraného na oblasť sociálnej práce. Kurz viedla M. Richmond a určený bol pre pracovníkov COS Záštitu nad kurzom prevzala ***Charity Organisation Department of the Russell Sage Foundation*** (Kadushin, 1976; Munson, 2002, 1979; Tsui, 2005). Začiatkom 20. storočia pracovali charitatívne organizácie s takým počtom dobrovoľníkov, že nezvládali ich „zaškolenie“ v rámci vlastných organizácií. Zároveň sa v praxi už začal presadzovať názor, že budúci prípadoví pracovníci potrebujú aj hlbšie poznatky, ktoré by im umožnili efektívnejšie pracovať s rodinami. Preto sa v prvých desaťročiach 20. storočia vzdelávanie sociálnych pracovníkov postupne presunulo z organizácií vykonávajúcich charitatívnu činnosť, prípadne realizujúcich sociálne služby a sociálnu prácu, do vysokoškolského prostredia (Munson, 2002; Tsui, 2005, 2008). Pregraduálna príprava v sociálnej práci sa v teoretickej rovine realizovala na univerzitách/vysokých školách a praktická príprava spojená so supervíziou potom v zariadeniach, v ktorých sa realizovala prípadová práca. Aj univerzity súhlasili s tým, že rozvoj zručností potrebných pre výkon profesie sa najlepšie realizuje prostredníctvom **zážitkovej metódy**, ktorá sa stala známa ako **terénna výučba** (Robinson, 1936; Hutchinson, 1935; George, 1982; Caspi & Reid, 2002). Terénna výučba umožňovala študentom participovať na riešení reálnych prípadov, prostredníctvom čoho si rozvíjali potrebné zručnosti, ale tiež získavali aj cenné skúsenosti z oblastí, ktoré neboli súčasťou akademicky orientovaného vzdelávania. Rozdelenie pregraduálnej prípravy sociálnych pracovníkov medzi univerzity a prax sa odrazilo aj v chápaní supervízie. ***Supervízia na úrovni univerzity*** sa zameriavala na dohľad nad konštrukciou študijného programu a jeho obsahom, Táto časť „supervízie“ podliehala kritériám platným pre budovanie univerzitného vzdelávania tak, ako sme to popísali vyššie.

Oblasť praktických zručností zostala pod **supervíziou skúsených sociálnych, alebo charitatívnych pracovníkov. Táto supervízia sa zameriavala na administratívnu funkciu a čiastočne aj na podpornú funkciu supervízie (**Brackett, 1904)**.** Supervízia, ktorá sa aj naďalej realizovala v organizáciách, sa stala povinnou súčasťou vzdelávania študentov sociálnej práce. Supervízia určená študentom bola jednoznačne pokladaná za **vzdelávací proces**. Zacielená bola na správne osvojenie procesu pomáhania, na poznanie a porozumenie cieľov organizácie vrátane akceptovaných hodnôt a na správny spôsob realizácie pracovných metód, ktoré organizácia používala v reálnej praxi. Zaujímavé je, že pokiaľ organizácie poskytujúce priamu

pomoc klientom pokladali za kľúčový aspekt vzdelávania sociálnych pracovníkov práve reálne zapojenie študenta do pomoci konkrétnym rodinám pod dohľadom supervízora, univerzity tento rozmer vzdelávania chápali len ako ***doplnkový vzdelávací zdroj*** (Tsui, 2005). Napriek tomu, teoretické vzdelávanie a prax neboli v rozpore, lebo mali spoločný cieľ a tým bolo pripraviť študentov na efektívnu pomoc rodinám, ktoré boli zasiahnuté primárne chudobou, ktorá sekundárne prinášala do rodín rad sociálnych problémov. Samotný proces supervízie bol rovnaký pre praktikov aj pre študentov. Prví absolventi vysokoškolského štúdia preto zdieľali rovnaký pohľad na supervíziu, ako ich supervízori (sociálni pracovníci v praxi). Tsui (2005) podčiarkuje, že práve títo absolventi, ktorí sa následne sami stali supervízormi, mali silne prepojenú rolu supervízora s rolou tútora. Supervízia (jej obsah aj forma) bola tak aj naďalej ovplyvňovaná ich praktickou skúsenosťou. Na strane druhej, poznatky a názory, ktoré študenti z univerzitného prostredia prinášali do praxe, ovplyvňovali aj proces a chápanie supervízie určenej pre praktikov – supervízorov (Ko, 1987; Tsui, 2005, 2008).

Tieto skutočnosti nás vedú k tvrdeniu, že v 20.-30. rokoch minulého storočia vo vzdelávaní sociálnych pracovníkov dominovalo ***administratívno-korektívne chápanie supervízie.*** Takéto vnímanie supervízie bolo podporované práve supervízormi z praxe, ktorí boli vytrénovaní, aby pri práci s novými začínajúcimi dobrovoľníkmi sledovali práve odovzdanie misie COS, osvedčených pracovných postupov so špecifickým zameraním na administratívnu oblasť práce. Pri supervízii so študentmi tak aplikovali tie isté prístupy a postupy, ako pri práci s dobrovoľníkmi. Toto tvrdenie opierame o prácu autorov Wilson a Ryland (1949), ktorí konštatovali, že supervízia má administratívny a vzdelávací rozmer, pričom dopĺňajú, že konečným cieľom supervízie je, aby prispela k zefektívneniu práce supervidovaných pracovníkov, čím sa zlepšia služby organizácie. Podobne chápala supervíziu aj Towle (1945), ktorá ju charakterizovala ako prácu, ktorá má **administratívny a vzdelávací cieľ.**

Môžeme konštatovať, že supervízia v tomto období bola vnímaná ako *nástroj na formovanie určitého typu odborníka pre prax*, pričom hlavne v praxi naďalej pretrvával názor, že pre výkon tejto práce je síce dôležité vzdelanie, ale rozhodujúcim sú morálne vlastnosti sociálneho pracovníka (Richmond, 1897b; Burns, 1958).

Ako sme už uviedli, dominancia administratívno-korektívneho chápania supervízie vychádzala zo samotného chápania sociálnej práce prevažujúceho v tom čase. Predovšetkým v oblasti prípadovej práce, ktorá sa v tomto období zameriavala na prácu s rodinou, bola sociálna práca prezentovaná ako profesia *zameraná na nápravu a správne fungovanie problémových rodín* (Richmond, 1899; Smith, 1892; Arlt, 1921). Ďalší dôvod, ktorý udržiaval dominanciu administratívno-korektívneho chápania supervízie treba vidieť v samotnom supervíznom procese. Supervízor, ktorý bol pokladaný za učiteľa v praxi, mal nielen naučiť študenta ako byť sociálnym pracovníkom, ale jeho úlohou bolo aj pomôcť študentom pochopiť prečo sú niektoré stratégie efektívne a iné nie. „**Zážitková metóda**“ bola v svojej podstate učením sa prostredníctvom praxe. Študent pod supervíziou skúseného sociálneho pracovníka vykonával reálnu sociálnu prácu. Supervízor tak mohol zasiahnuť priamo v procese intervencie ak to bolo potrebné (Bogo & Vayda, 1987; Vayda & Bogo, 1991). Chápanie študentskej supervízie ako vzdelávacieho procesu pretrvávalo aj v ďalšom období. Robinson v práci ***Supervision in Social Case Work*** (1936) poukazuje práve na to, že supervízia je špecifickým edukačným procesom, v rámci ktorého „dohliada“ supervízor na rozvoj zručností potrebných pre prípadovú sociálnu prácu u menej skúsených, či začínajúcich sociálnych pracovníkov. Keďže študenti sociálnej práce boli priamo zainteresovaní do intervencie klientov, vzťahovalo sa Robinsonovej vyjadrenie rovnako na študentov aj praktikov.

Napriek tomu, že v mnohých aspektov bola supervízia určená študentom a sociálnym pracovníkom v praxi podobná, realizovala sa separátne. **Hlavnou funkciou supervízie** určenej študentom bola pomoc pri prekonávaní rozdielov medzi obrazom o sociálnej práci (jej metódach, obsahu a formách), ktorý študentom odovzdávali univerzity a sociálnou realitou, v ktorej sa nachádzali klienti (sociálne prípady). Až v polovici 60. rokov 20. storočia začali vedci a výskumníci ***rozpoznávať koncepčné, metodologické a praktické rozdiely medzi supervíziou zamestnancov a supervíziou študentov*** (Bogo & Vayda, 1987).

Tabuľka 1

Porovnanie supervízie študentov a praktikov

Oblasť	***Študenti***	***Sociálni pracovníci v praxi***
Účel	vzdelávanie, rozvoj študenta	kvalita služieb pre klientov
Hlavná činnosť	výučba a výskum	účinnosť a efektívnosť poskytovania služieb
Zameranie	orientácia na budúcnosť	orientácia na prítomnosť (kvalita aktuálne poskytovaných služieb)
Cieľ	analýza súčasnej praxe	udržiavanie, zlepšenie a efektívnosť súčasných programov a služieb
Činnosti zahŕňajú	kritickú analýzu; vývoj, testovanie a podávanie správ o nových nápadoch, nezávislú intelektuálnu aktivitu	kvalifikovaný výkon práce, udržiavanie systému a vzájomne závislú tímovú prácu
Prístup k sociálnej práci	všeobecný a abstraktný	špecifický a konkrétny
Metódy riadenia	individuálne a skupinové	centralizované a hierarchické

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Od tohto obdobia sa v literatúre aj vo výskume rozlišuje medzi supervíziou ako súčasťou pregraduálnej prípravy študentov sociálnej práce a supervíziou sociálnych pracovníkov v priamej praxi s klientom. Práve k supervízii orientovanej na sociálnych pracovníkov v praxi sa vzťahuje tvrdenie, že supervízia je náhradou za formálnu retrospektívnu inšpekciu, ktorá poskytuje dôkazy o schopnostiach supervidovaných praktikov (Perlman, 1969).

3.3 Rekonštrukcia hlavných vývojových línií supervízie v sociálnej práci

Chápanie a výkon supervízie v školskom prostredí sa menili s ohľadom na úlohy a ciele, ktoré do školského systému boli zadávané spoločenskou objednávkou. Od pôvodne represívneho nástroja sa supervízia v školskom prostredí posunula až k participatívnemu nástroju zameranému na posilňovanie a rozvoj učiacich sa. Učiaci sa v tomto prístupe zaujíma rovnako významné miesto ako učiaci (Munson, 2002). Tento trend zasiahol nielen prostredie pregraduálnej prípravy, ale je možné ho vystopovať aj v priamej praxi s klientom. Supervízia, podobne ako iné oblasti ľudskej činnosti, bola a aj v súčasnosti je ovplyvňovaná dynamickými zmenami prebiehajúcimi v spoločnosti. V historickej retrospektíve vidíme, že od pôvodne kontrolného chápania v 19. storočí sa postupne premieňala až po súčasné chápanie supervízie ako nástroja podporujúceho osobnostný a profesionálny rozvoj jedinca (viď Tabuľka 2).

Tabuľka 2

Vývoj prístupov k supervízii v školstve

Storočie	***Prístup***	***Aktuálne ciele supervízie***	***Úloha***
po r. 2000	podporný	snaha o reformu systému supervízie nové smernice pre oblasť supervízie	spoločná reflexia problémov
1980/ 1999	demokratický	vypracovanie štandardov školskej supervízie, vypracovanie štandardov výkonnosti pedagóga	budovanie vzťahu
1960/ 1980	vodcovský	skvalitnenie pedagogického procesu, budovanie kooperatívnych a demokratických metód supervízie, spoločné vytyčovanie cieľov	podpora profesionálneho vedenia
1940/ 1960	vedecký	vybudovať vedecké základy supervízie	orientácia na rozvoj zručností, metódy a tvorbu študijných materiálov
do r. 1940	vedecký	snaha zaviesť neosobné, vedecké metódy supervízie	odstránenie subjektivity z hodnotenia supervízorov
1900-1920	administratívny	zaučovanie začínajúcich pedagógov, vyprofilovanie všeobecných supervízorov špecializovaných supervízorov a dozorných úradníkov	zavádzanie nových vyučovacích metód, špecializácia podľa predmetov, zvládanie administratívnych činností

19.st.	kontrolný a represívny	postupný nástup profesionalizácie kontroly – školská inšpekcia dozorné rady – laická kontrola	odstránenie neefektívnosti dodržiavanie predpísaných obsahov

Zdroj: Vlastné spracovanie.

V rámci školského systému prichádza k diverzifikácii samotného pojmu supervízia, pričom stabilnou variantou supervízie v školstve zostáva inšpekcia, ku ktorej postupne pribudli tiež mentoring, tútoring, kaučing (Armour, 2018). Ako píše Milne (2007) od týchto metód sa supervízia líši práve tým, že supervidovanému poskytuje korekčnú spätnú väzbu. Supervízia vždy obsahuje tri druhy cieľov a to „normatívny" (kontrola kvality), „restoratívny" (podpora spracovania emócií) a „formatívny" (na získanie a udržanie kompetencií a efektívnosti pracovného výkonu) a to v každom supervíznom modele (Milne, 2010). V rámci praxe sa postupne profilovala supervízia ako semiprofesia, ktorá má v súčasnosti tendenciu stať sa samostatnou profesiou, podobne ako poradenstvo. V rámci praxe prišlo v druhej polovici 20. storočia k ďalšej diverzifikácii supervízie, pričom ako píše O'Donoghue (1998, 2003), bol tento proces ovplyvnený napätím medzi organizáciami poskytujúcimi sociálne služby a profesiou sociálna práca. S podobným názorom sme sa stretli u ďalších autorov (napr. Kadushin & Harkness, 2002 a Tsui, 1997), ktorí sa vyjadrili, že vývoj v oblasti supervízie osciloval medzi záujmami manažérov a záujmami sociálnych pracovníkov v priamej praxi. Táto ovplyvňovalo tiež preferovanie konkrétnej funkcie v danom období. O'Donoghue (2003) navyše poukazuje na skutočnosť, že špecifickou črtou supervízie v sociálnej práci je, že operuje v kontexte ekosociálnej paradigmy, to znamená, že je budovaná ako viacúrovňová perspektíva, ktorá obsahuje profesiu (teórie, metódy etc.), osobnosť supervidovaného a osobnosť supervízora, pracovný proces, situácie na pracovisku/škole, životné okolie a širšie životné prostredia, v ktorých sa nachádzajú všetky spomínané úrovne. Popri tejto viacúrovňovej perspektíve reflektuje supervízia v sociálnej práci ďalšie dôležité oblasti, medzi ktoré patria dodržiavanie ľudských práv, sociálna spravodlivosť, empowerment, antiopresívne a antidiskriminačné prístupy, čím sa odlišuje sociálna práca od iných povolaní (Kadushin & Harkness, 2002; O'Donoghue, 2003). Takto široko koncipovaná supervízia je odrazom vývoja profesie sociálna práca, ktorej sa stala neoddeliteľnou súčasťou.

4. DISKUSIA

V literatúre sa občas stretneme s tvrdením, že rozvoj teórií a metód sociálnej práce sa spája s vysokoškolskou prípravou sociálnych pracovníkov. Na základe tohto konštatovania je potom možné predpokladať, že aj supervízia ako pracovná metóda sa začala aplikovať v sociálnej práci až v rámci pregraduálnej prípravy. Tento predpoklad však vylučujú informácie obsiahnuté v prácach autorov ako Brackett (1904), Gurteen (1882), Richmond (1899, 1897a,b), Robinson (1936), ktorí zhodne uvádzajú, že supervízia v charitatívnych organizáciách bola používaná už od polovice 19. storočia. V charitatívnych organizáciách bola supervízia používaná ako formatívny (príprava nových spolupracovníkov) a kontrolný nástroj (dodržiavanie predpisov, postupov a zásad COS). Z praxe, konkrétne z prostredia COS, sa supervízia preniesla do pregraduálnej prípravy sociálnych pracovníkov (Robinson, 1936). Hoci v počiatočnom období bola v univerzitnom prostredí chápaná len ako doplnkový vzdelávací zdroj (Burns, 1958, Eisenberg, 1956), postupne sa názory akademikov menili a v súčasnosti je pokladaná za dôležitý formatívny nástroj (Virgil, 2017).

Samotné definovanie supervízie je závislé od toho, v ktorej oblasti je supervízia realizovaná – vo vzdelávaní, poradenstve, terapii, medicíne, pastoračno-duchovnej práci, či sociálnej práci atď. Jednotlivé oblasti v snahe definovať supervíziu zohľadňujú špecifické aspekty svojej profesie, prípadne jej užšej časti (Virgil, 2017; Milne, 2007; George, 1982; Caspi & Reid, 2002). Pri diskusii o supervízii je preto potrebné presne vymedziť kontext, v ktorom sa diskusia realizuje. Táto skutočnosť sa nám potvrdila aj v rámci nášho výskumu. Carroll (2007) poukazuje na vplyv historických súvislostí, ktoré ovplyvňovali vnímanie supervízie prostredníctvom toho, ako boli vnímaní príjemcovia supervízie, tiež demokratickými procesmi prebiehajúcimi v organizáciách, zdrojmi financovania supervízie ako aj teóriami sociálnej intervencie a teóriami sociálnej zmeny. Tieto skutočnosti sa potvrdili aj v našom výskume, na základe ktorého konštatujeme, že práve chápanie samotnej profesie, respektíve jej poslania a úloh, významne prispelo aj k chápaniu supervízie v sociálnej práci. Na prelome 19. a 20. storočia bola supervízia

vnímaná ako korektívno-formatívny nástroj, ktorého cieľom je pripraviť začínajúceho jedinca na vopred určený spôsob výkonu profesie (Milne, 2007).

Zistili sme, že po prenesení supervízie z oblasti praxe do univerzitného prostredia, prišlo v sociálnej práci k rozštiepeniu supervízie na dve oblasti. Zvlášť sa vyvíjala supervízia zameraná na praktikov a zvlášť supervízia určená študentom sociálnej práce (Robinson, 1936; Hutchinson, 1935). V rámci praktickej prípravy realizovanej v organizáciách vykonávajúcich sociálne služby a sociálnu prácu bola supervízia definovaná ako **proces, ktorým terénni pedagógovia uľahčujú vzdelávanie študentov prostredníctvom praktického výcviku a profesionálneho rozvoja v organizácii pre ľudské služby** (Burns, 1958). Na základe analyzovaných zdrojov z konca 19. a začiatku 20. storočia podporujeme tvrdenie, že dominantnou funkciou supervízie bola administratívna funkcia. Rovnaký názor majú napr. Melichercik (1984), Poertner & Rapp (1983). Začiatkom 20. storočia bola supervízia chápaná ako most, ktorý pomáha študentom preklenúť rozdiely medzi teoretickým pohľadom na sociálnu prácu ponúkaným pregraduálnym štúdiom a reálne vykonávanou sociálnou prácou. Supervízia poskytovaná v rámci odbornej praxe tak bola zameraná na nácvik potrebných zručností a osvojenie si jednotlivých krokov procesu sociálnej intervencie (Robinson, 1936; Hutchinson, 1935). Samotná realizácie supervízie v praxi naďalej používala tzv. učňovský model (Vaska, 2012), kedy študent aj supervízor spolupracovali pri riešení reálnych problémov konkrétneho klienta. Pojem supervízia sa používal aj v univerzitnom prostredí. V rámci teoretickej časti pregraduálnej prípravy sa potom supervíziou myslel **dohľad nad odborným rastom študenta.** „Supervízor" tak pomáhal študentovi porozumieť potrebám jeho individuálneho vzdelávania, správnej aplikácie teoretických poznatkov do výkonu profesie a pod. V tomto kontexte potom najvýznamnejšou funkciou supervízie sa javí jej vzdelávacia funkcia. Súhlasíme s názorom, že vzdelávacia funkcia supervízie je za dominantnú pokladaná práve v univerzitnom prostredí, v ktorom je vedená kontinuálna diskusia o úlohách, cieľoch, prístupoch a modelov supervízie. Bazálnym znakom supervízie je snaha nájsť optimálny model supervízie pre pregraduálne vzdelávanie. Hutchinson (1935) podčiarkuje význam vzdelávacej funkcie, pričom prirovnáva supervíziu k procesu vzdelávania v detstve, keď sa žiak pod vedením pedagóga nielen učí, ale rozvíja celú svoju osobnosť. Supervízia v jej chápaní je *didaktickým procesom zameraným na celkový rozvoj osobnosti supervidovaného*. Podľa nej supervízia v sociálnej práci nie je kompatibilná s terapiou a tento fakt sa musí odrážať aj v spolupráci supervízora a supervidovaného. Preferovanie vzdelávacej funkcie supervízie v edukačnom systéme pretrvalo aj v nasledovných rokoch, hoci sa občas menilo jej pomenovanie. Napríklad Hawkins a Smith (2006) používajú pomenovanie ***rozvojová supervízia***, pretože supervíziu chápu ako proces celkového rozvoja potenciálu supervidovaného. Na význam vzdelávacej funkcie poukazuje aj Kadushin (1974, 1976), podľa ktorého supervízia sleduje celkovú asimiláciu vzdelávacieho obsahu do správania supervidovaného. Supervízor a supervidovaný spoločne sledujú zmeny, ktoré u supervidovaného nastali pod vplyvom novozískaných poznatkov a skúseností a tiež z podnetov od supervizora. V individuálnej supervízii je potrebné, aby supervízor sledoval celkovú asimiláciu obsahu, teda aby sledoval ako sa informácie menia na vedomosti, ktoré sú predpokladom pochopenia a to následne podmieňuje zmenu správania. Supervízor tento proces môže sledovať na interakcii študenta/sociálneho pracovníka a klienta (Kadushin & Harkness, 2002; Kadushin, 1976). Takéto chápanie supervízie zodpovedá len čiastočne supervízii prezentovanej v slovenskom a českom prostredí. Niektorí autori stotožňujú supervíziu používanú v psychologickom poradenstve, alebo v terapii so supervíziou v sociálnej práci, navyše nerozlišujú medzi supervíziou určenou sociálnym pracovníkom v praxi a supervíziou, ktorá je súčasťou pregraduálnej prípravy v sociálnej práci (Gabura, 2018; Schavel, Hunyadiová & Kuzyšin, 2013; Schavel & Tomka, 2010). Iní zastávajú názor, že existuje akási univerzálna supervízia (Havrdová, Hajný & et al., 2008). Táto skutočnosť potvrdzuje potrebu kontinuálneho diskurzu o význame supervízie v sociálnej práci v domácom prostredí (Vaska, 2012), pričom je potrebné venovať primeranú pozornosť práve supervízii, ktorá je súčasťou pregraduálnej prípravy sociálnych pracovníkov (Levická & Uhnáková, 2019).

Od 60. rokov minulého storočia sa v teórii supervízie rozlišuje medzi supervíziou určenou pre pregraduálnu prípravu a supervíziou pre sociálnych pracovníkov v praxi (Bogo & Vayda, 1987). Predovšetkým v akademickom prostredí pribúdali nové prístupy a modely supervízie, čo je možné pokladať za priamy dôsledok za rozširujúcu sa poznatkovú bázu profesie (Proctor, 1987, 1994). Aj keď samotná podstata supervízie zostáva stabilná (Kadushin & Harkness. 2002), v rôznych obdobiach sa pozornosť autorov

koncentrovala na niektorú z klasických funkcií (Virgil, 2017), pričom pribúdali aj novo formulované funkcie supervízie (Hawkins & Smith, 2006).

Tento vývoj bol v akademickom prostredí ovplyvnený orientáciou na niektorú z paradigiem sociálnej práce, v praktickej rovine to bol hlavne vplyv externého prostredia, ktoré ovplyvňovalo vznik sociálno-ekonomickej situácie klientov sociálnej práce.

Etika a limity výskumu

Našou snahou bolo ponúknuť slovenskému čitateľovi štúdiu, ktorá zachytáva historické kontexty vývoja supervízie špecificky v kontexte pregraduálnej prípravy v období profesionalizácie sociálnej práce. Pri spracovávaní štúdie sme ťažili zo skutočnosti, že pri príležitosti nedávneho 100 výročia sociálnej práce boli predovšetkým v USA zdigitalizované historické zdroje, ktoré boli sprístupnené v internetovom prostredí. Táto skutočnosť nám umožnila pracovať s publikáciami, ku ktorým by sme inak nemali prístup. Zároveň to bol aj limitujúci faktor, pretože zdroje, ktoré boli predmetom analýzy pre vypracovanie štúdie, zachytávali prevažne rozvoj supervízie sociálnej práce v USA.

5. ZÁVER

Cieľom štúdie bolo prezentovať základné trendy vo vývoji supervízie v sociálnej práci v období jej profesionalizácie. Na základe našich zistení konštatujeme, že supervízia ako metóda práce so začínajúcim, alebo menej skúseným pracovníkom sa používala už v polovici 19. storočia v charitatívnych organizáciách, odkiaľ ju prebrali aj vysoké školy a univerzity. K etablovaniu supervízie do študijných programov sociálnej práce prispeli sociálne pracovníčky, ktoré boli zaangažované do ich tvorby a ktoré boli zapojené aj do pedagogického procesu (Richmond, 1892a, 1965, 1922; Bracket, 1904; Robinson, 1936; Towle, 1945, 1969). Konštatujeme, že cieľ a úlohy supervízie v sociálnej práce zostávajú stabilné a to pripraviť jedinca na profesionálny, kvalitný a ľudský výkon profesie (Smith, 1892; Robinson, 1936; Addams, 1930; Wencourc& Reish, 1989; Proctor, 2001). Stotožnili sme sa s tvrdením, že každé nové dianie v sociálnej práci sa vždy premietne aj do nového úsilia o definovanie supervízie, do snahy o nové vytýčenie jej cieľov, prístupov a pod. (Burns, 1958; Kadushin & Harkness, 2002; Tsui, 2008). Prostredníctvom historických faktov sme poukázali na dynamiku chápania procesu supervízie a jej previazanosť so spoločensko-politickým dianím na lokálnej aj globálnej úrovni (Bamford, 2015; Hawkins & Smith, 2006; Munson, 2002; O´Donoghue, 1998; Eisenberg, 1956). Konštatovali sme, že pomerne dlho bola supervízia v sociálnej práci chápaná viac v zmysle kontroly ako podpory jednotlivca (Smith, 1892; Richmond, 1899, 1897a; Brackett, 1904; Heston, 1929). A aj v súčasnosti je kontrolná funkcia supervízie aktuálna, najmä v organizačnom kontexte. Zistené fakty poukazujú na potrebu rozlišovať medzi supervíziou focusovanou na študentov a supervíziou zameranou na sociálnych pracovníkov v praxi (Bogo & Vayda, 1987; Caspi & Reid, 2002; Tyagi, 2010; Virgil, 2017). Hoci to nebolo primárnym predmetom nášho záujmu, zistili sme, že v oblasti supervízie v sociálnej práci prišlo v druhej polovici 20. storočia k vypracovaniu nových prístupov a modelov supervízie,. ktoré sa koncentrujú na špecifické oblasti praxe sociálnej práce ako napr. oblasť manažmentu sociálnych služieb (Hughes & Pengelly, 1997), alebo na prácu s mládežou s poruchami správania (Ungar, 2008). Práve tieto oblasti by sa mohli stať predmetom záujmu slovenských odborníkov v budúcnosti. Potvrdilo sa nám tiež tvrdenie, že odhaľovaním historických faktov o supervízii v sociálnej práci prispievame zároveň k hlbšiemu poznávaniu a pochopeniu vývoja samotnej profesie a jej previazanosti s vplyvom celkového spoločenského diania v minulosti na formovanie sociálnej práce.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Addams, J. (1902). *Democracy and Social Ethics*. New York: Macmillan. Získané 15. júna, 2020 z iuristebi.files. https://wordpress.com/

Addams, J. (1930). *The Second Twenty Years at Hull-House September 1909 to September 1929 with a record of a growing world consciousness*, New York Macmillan. https://doi.org/10.2307/1897472

Arlt Ilse (1958). Wege zu einer Fürsorgewissenschaft. Wien: Verlag Notring der wissenschaftlichen Verbände Österreichs

Armour, M. R. (2018). Supervision's 'Three Amigos': Exploring the Evolving Functions of Supervision and its Application in the Field of Coaching. *Philosophy of Coaching*, *3(1),* 23-37.

Bamford, Terry. (2015). *A Contemporary History of Social Work. Learning from the past.* Bristol and Chicago: Policy Press.

Becker, H. S. (1956). Some Problems of Professionalization. *Adult Education Quarterly 6(2),* 101-105. https://doi.org/10.1177/074171365600600205

Brackett, J.R. (1904). *Supervision and Education in Charity* New York. NY: Macmillan. Získané 13. júna, 2020 z https://archive.org/details/supervisioneduca00bracrich

Bogo, M., Vayda, T. (1987). *The Practice of Field Instruction in Social Work: Theory and Process.* Toronto: University of Toronto Press.

Burns , M. (1958). The Historical Development of the Process of Casework Supervison. Seen in the Professional Literature of Social Work. PhD disertation. Chicago: The university of Chicago.

Carroll, M. (2007). One More Time: What Is Supervision? *Psychotherapy in Australia*, *13(2),* 34-40. Získané 8. júna 2020, z https://search.informit.com.au/documentSummary;dn=545114241962796;res=IELHEA

Caspi, J. & Reid, W. J. (2002). *Educational Supervision in Social Work: A Task-Centered Model for Field Instruction and Staff Development.* New York: Columbia University Press.

Virgil, D. (2017). An Exhaustive View on Supervision in Social Work: History, Evolution, Current Trends. *Revista de Asistenţã Socialã. 13(2),* 147-159

Davys, A. & Beddoe, L. (2010). *Best Practice in Professional Supervision: A Guide for the Helping Professions.* London: Jessica Kingsley Publishers.

De Grauwe, A. (2001). *School Supervision in Four African Countries. Volume 1: Challenges and Reforms*. Paris: IIEP.

De Grauwe, A. (2007).Transforming School Supervision into a Tool for Quality Improvement. *International Review of Education 53(5)*, 709-714, DOI: 10.1007/s11159-007-9057-9

Eisenberg, S. S. (1956). *Supervision in the Changing Field of Social Work*. Philadelphia: Jewish Family Service of Philadelphia.

Fook, J. (1996*). The Reflective Researcher: Social Workers' Theories of Practice Research*. Australia: Allen & Unwin.

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

Gardiner (1895). In: Kadushin, A., Harkness, D. (2002) *Supervision in Social Work*. New York: Columbia University Press.

Gardiner, D. (1989). *The anathomy of supervision: Developing learning and professional competence for social work students.* London Society for Research into Higher Education and Open University Press.

George, C. (1982). *Supervision in Action. The Art of Managing Others* Pearson Higher Education.

Glanz, J. (1994) *History of Educational Supervision: Proposal and Prospect.* Získané 15. júna, 2020 z https://eric.ed.gov/?id=ED369178

Glanz, J. (1995). Exploring Supervision History: An Invition and Agenda. *Journal of Curriculum and Supervison. 10(2),* 95-113.

Glickman, C. D (1985). *Supervision of Instruction: A Developmental Approach*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.

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

Havrdová, Z., Hajný, M. & et al. (2008). *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a přijemce supervizie*. Praha: Galén.

Hawkins, P. & Smith, N. (2006). *Coaching, mentoring and organisational consultancy: Supervision and development.* Maidenhead: Open University Press.

Hendel, J. (2005). *Kvalitatívní výskum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

Heston, A. H. (1929). The Staff Conference as a Method of Supervision. *Famielies in Society: The Journal of Contemporary Social Services,10(2)*, 46-47. DOI.org/10.1177/104438942901000202

Hill, O. (1883). *Homes of the London Poor*. London: Macmillan and Co.

Hill, O. (1887). *Our Common Land (and other short essays).* London : Macmillan and Co.

Hughes, L. & Pengelly, P. (1997). *Staff Supervision in a Turbulent Environment: Managing Process and Task in Front-line Services.* London: Jessica Kinsley Publishers.

Hutchinson, D. (1935). Supervision in Social Case Work. *The Family, 16(2),* 44-47. https://doi.org/10.1177/1044389435016000 3

Kadushin, A. & Harkness, D. (2002) *Supervision in Social Work*. New York: Columbia University Press

Kadushin, A. (1976). *Supervision in Social Work.* New York: Columbia University Press.

Kadushin, A. (1974). Supervisor-Supervisee: A Survey. *Social Work, 19,* 254-295. Získané 20. júna 2020, z *https://psycnet.apa.org/record/1974-27744-001*

Kadushin, A. (1992). What's wrong, what's right with social work supervision. *The Clinical Supervisor*, *10(1),* 3-17. https://doi.org/10.1300/J001v10n01_02

Kaslow, F. W. (Ed.). (1979). *Supervision, consultation, and staff training in the helping professions*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ko, G. P. (1987). Casework supervision in voluntary family service agncies in Hong Kong, *International Social Work, 30,* 171-184.

Kuhn, T. (2003). *Struktura vědeckých revolucí.* Praha: OIKOYMENH.

Levická, K. & Uhnáková, D. (2019). Problémy v praktickom vzdelávaní študentov a študentiek sociálnej práce. *Sociální práce/Sociálna práca 19(2),* 88-105.

Levická, J. (1999). *Náčrt dejín sociálnej práce*. Bratislava: SAP.

Levická, J. et al. (2015). *Identita slovenskej sociálnej práce.* Trnava: TYPI Universitatis Tyrnaviensis a VEDA.

Melichercik, J. (1984). Social work supervision in transition: An exploration of current supervisory practice. *The Social Worker, 52(3)*, 108-112.

Milne, D. L. (2007). An empirical definition of clinical supervision. *British Journal of Clinical Psychology*, *46*, 437–447.

Milne, D. L. (2010). Can we enhance the training of clinical supervisors? A national pilot study of an evidence-based approach. *British Journal of Clinical Psychology, 17,* 321–328.

Munson, C. E. (2002). *Handbook of Clinical Social Work Supervision.* Binghamton: Haworth Social Work Practice.

Munson, C. E. (Ed.). (1979). *Social Work Supervision. Classic Statements and Critical Issues.* New York: The Free Press.

O'Donoghue, K. (1998). *Supervising social workers: A practical handbook*. Palmerston North, N.Z: Massey University, School of Policy Studies and Social Work.

O'Donoghue, K. (2003). *Restorying Social Work Supervision.* Palmerston North: Dunmore Press.

O'Donoghue, K. & Tsui, M. (2013). Social Work Supervision Research (1970-2010): The Way We Were and the Way Ahead. *British Journal of Social Work*, *45(2),* 616-633.

Payne, M. (Eds.). (1987). *Enabling and ensuring: supervision in practice.* Leichester : National YouthAgency.

Payne, M. (1994). Personal supervision in social work. In A. O'Connor & S. Black (Eds) (1994). *Performance Review and Quality in Social Care*. London: Jessica Kingsley.

Perlman, H. H. (1969). *Helping: Charlotte Towle on Social Work and Social Casework*. Chicago: University of Chicago Press.

Pierson, J. (2011). *Understanding Social Work History and Context.* Open University Press.

Pimlott , J. A. R. (1947). *The Englishman's Holiday: A Social History.* London: Faber and Faber.

Pimlott , J. A. R. (1936) The Mother of Settlements 'Toynbee Hall, Fifty Years of Social Progress' *Charity Organisation Quarterly*, *10(2),* 98-100.

Poertner, J. & Rapp, C. (1983). What is social work supervision? *The Clinical Supervisor*. *1(2),* 53-65.

Proctor, B. (1994). Supervision – competence, confidence, accountability. *British Journal of Guidance & Counselling*, *22(3),* 309-318. https://doi.org/10.1080/03069889400760331

Proctor, B. (1987). Supervision: a co-operative exercise in accountability. In: Marken, M. & Payne, M. (Eds.). *Enabling and Ensuring: Supervision in Practice* (21-23). Leicester: NBCETYCW.

Proctor, B. (2001). Training for the supervision alliance attitude, skills und intention. In Cutliffe , J., Butterworth, T. & Proctor, B. (Eds.). *Fundamental Themes in Clinical Supervision*. (25-46). London: Routledge.

Richmond, M. (1899). *Friendly visiting among the poor: A Handbook for Charity Workers.* New York: Macmillan and Co.

Richmond, M. (1922). *What is Social Case Work?: An Introductory Description.* New York: Russell Sage Foundation.

Richmond, M. (1897a). *The Training of Charity Workers:* Read at a Meeting of the Civic Club. In Greer A. (Ed.).*The Long View. A Selection from the Russell Sage Foundation.* (86-89). USA: Brown Reprint Library

Richmond, M. (1897b). The Need of a Training School in Applied Philantropy . In Greer A. (Ed). *The Long View. A Selection from the Russell Sage Foundation*. (99-104). USA: Brown Reprint Library. Získané 3. júla 2020, z https://books.google.sk/books?id=qPdxyZ_4B_0C&pg=PA86&lpg=PA86&dq=The+Training+of+Charity+Workers:+Read+at+a+Meeting+of+the+Civic+Club&source=bl&ots=HRlFLE

Richmond, M. (1965). *Social Diagnosis*. New York: Russell Sage Foundation.

Robinson, V.P. (1936) *Supervision in Social Casework a problem in professional education.* Chapel Hill: University of North Carolina Press.

Robinson, V. (1949). *The Dynamics of Supervision Under Functional Controls*. University of Philadelphia Press.

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

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

Smith , Z. D . (1892). Education of *the* friendly visitor. *Charities Review*, *2(1),* 48–58.

Tenny, Mrs. (1895-1896). Aid to Friendly visitors *The Charity Review, 5(2),* 202-212.
Thwing, Ch. F. (1894). *The College Woman*. New York: Barker and Taylor.
Towle, Ch. (1945). *The learner in education for the professions: as seen in education for social work.* Chicago: University of Chicago Press.
Towle, Ch. H. (1969). *Helping Social Work and Social Casework*. Chicago: University of Chicago Press.
Tsui, M. S. (2005). *Social Work Supervision. Context and Concepts*. *Thousand Oaks.* New Delhi: Sage.
Tsui, M. S. (2008). The Roots of Social Work Supervision: An Historical Review. *The Clinical Supervisor*, *15(2),* 191-198. doi:10.1300/J001v15n02
Tsui, M.S. (1997). Empirical research on social work supervison. The state of the art (1970-1995). *Journal of Social Services Research, 23(2),* 39-54.
Tyagi, R. S. (2010). School-Based Instructional Supervision and the Effective Professional Development of Teachers. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, *40(1),* 111-125.
Ungar, M. (2008). Resilience acrros Cultures. *The British Journal of Social Work*, *38(2),* 218–235. https://doi.org/10.1093/bjsw/bcl343
Vaska, L. (2012). *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov*. Bratislava: IRIS.
Vayda, E., Bogo, M. (1991). A Teaching Model to Unite Classroom and Field. *Journa of Social Work Education, 27(3),* 271-278, https://doi.org/10.1080/10437797.1991.10672199
Veyne, P. (2010). *Jak se píšou dějiny.* Červený Kostelec: Pavel Mervart
Veroff, J., Douvan, E. & Kulka, R. A. (1981). *The inner American: A self-portrait from 1957 to 1976.* New York: Basic.
Wencour, S. & Reish, M. (1989). *From Charity to enterprise: The development of American social work in a market economy.* Illinois: UoI Press.
Wilson, G. & Ryland, G. (1949). *Social* Group *Work* Practice. Boston, Houghton: Mifflin Co.

SUPERVÍZIA, MOC, INŠTITÚCIA

Supervision, Power, Institution

Vladimír Labáth[1]

Abstrakt

Cieľom štúdie je prezentácia analýzy teoretických konceptov moci, prepojenie na výskum mocenského správania v rezidenciálnej inštitúcii a návrh skúmania moci v supervízii. Teoretickými východiskami sú sociálne a sociálno-psychologické koncepcie personálnej a sociálnej moci, stručná charakteristika pomáhajúcich profesií a odkaz na reflexívny rámec supervízie. Autor analyzoval relevantné teoretické modely moci a získané poznatky prepojil so závermi výskumu uplatňovania moci v rezidenciálnych podmienkach, ktorý autor realizoval pred niekoľkými rokmi. Rozbor teoretických a výskumných zdrojov preukázal široké a rozmanité chápanie moci, je spracovaný na úrovni personálnej, interpersonálnej, skupinovej a inštitucionálnej. Dôraz je kladený na organizačný systém, kde sa premietajú všetky uvedené úrovne moci. Výsledky kvalitatívneho výskumu autora sú prezentované v zúženom formáte a koncentrujú sa na tzv. triádu mocenského konania – motiváciu, zodpovednosť a správanie. Ich prepojenie determinuje efekt na škále produktívne, neproduktívne a kontraproduktívne uplatnenie moci (z hľadiska cieľov pomoci). Kľúčové zistenia sa vzťahujú na prítomnosť moci v každej intervencii sociálneho pracovníka, zásadný význam moci v pomáhajúcej interakcii a nevyhnutnosť reflexie mocenskej motivácie a správania. V tomto smere má rozhodujúce miesto kvalitná supervízia. V závere autor ponúka niekoľko alternatív práce s mocou v procese supervízie so zámerom podporovať sebareflexiu a moc kultivovať v procese pomoci.

Kľúčové slová: *Moc. Reflexia. Inštitúcia. Supervízia.*

Abstract

The aim of the study is to present an analysis of theoretical concepts of power, a link to the research of power behaviour in a residential institution and a proposal for the study of power in supervision. The theoretical basis of this paper are social and social-psychological conceptions of personal and social power, a brief description of the helping professions, and a reference to the reflexive framework of supervision. The author analysed the relevant theoretical models of power and connected the acquired knowledge with the conclusions of the research of the application of power in residential conditions, which the author carried out several years ago. The analysis of theoretical and research sources has shown a broad and diverse understanding of power, it is processed at the level of personnel, interpersonal, group and institutional. Emphasis is placed on the organizational system, where all the above levels of power are projected. The results of the author's qualitative research are presented in a narrowed format and are concentrated on the so-called triad of power management - motivation, responsibility and behaviour. Their interconnection determines the effect on the scale of productive, unproductive and counterproductive exercise of power (in terms of aid objectives). The key findings relate to the presence of power in any social worker intervention, the fundamental importance of power in helping interaction, and the need to reflect on power motivation and behaviour. Quality supervision has a crucial place in this regard. In conclusion, the author offers several alternatives to work with power in the process of supervision with the intention of supporting self-reflection and power to cultivate in the process of help.

Keywords: *Power. Reflexion. Institution. Supervision.*

1. ÚVOD

Tematika supervízie je pre čitateľa publikácie tohto typu zaručene známa. Vzhľadom na príspevky ďalších autorov sa nebudeme venovať definíciám supervízie, vystačíme s tradičným vymedzením Kadushina a Harknessa (2014), ktorí sa opierajú o frekventovaný odkaz na latinský pôvod slova vyjadrujúci pohľad zhora. Supervízia je potom považovaná za elementárnu formu podpory, stimulácie, rozvoja, vzdelávania, riadenia, sebapoznávania a sebaskúmania prostredníctvom interakcie supervízora a supervizanta. Je dynamickým interaktívnym procesom medzi dvomi odborníkmi v odlišných rolách. Úlohou supervízora je spoločne so supervidovaným (jednotlivec, skupina/ tím, organizácia) analyzovať skrytý alebo identifikovaný problém, vnímať ho s odstupom, z nadhľadu a s primárnym zameraním na kvalitu pomoci. Roly supervízora a supervizanta sú v dobrovoľnej supervízii komplementárne, očakáva sa síce partnerský dialóg a kolaborácia, ich pozície však symetrické nie sú. Rámec supervízie je mocensky definovaný. Supervízor by mal mať nadhľad, väčšie skúsenosti, ďalšie vzdelanie, oficiálny status, predpokladá sa psychologické bezpečie, čo sú parametre moci. Moci expertnej, legitímnej, pozičnej, protektívnej. Supervizant sa rozhodne čo v supervízii zverejní, do akej miery bude otvorený, či nebude rivalizovať alebo testovať supervízora napríklad zástupným problémom. Produkuje moc osobnú, prípadne konfrontačnú, či manipulatívnu. Vzťah je asymetrický, ale moc je na oboch stranách, možno

[1] prof. PaedDr. Vladimír Labáth, PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Katedra sociálnej práce, Hrabovská cesta 1, 034 01 Ružomberok, e-mail: vladimir.labath@ku.sk, tel.: +421 44 4326 842.

moc iného typu, alebo je inak rozložená miera závislosti či kontroly. V supervízii nie sú polarity mocný – bezmocný statické. Obe strany sú občas mocné i bezmocné, moc nie je vlastnená, moc je distribuovaná (Scott, 2001; Diamond, 2016; Keltner, 2016).

Význam supervízie v kontexte sociálnej práce zdôrazňuje celý rad autorov, ktorí sa tejto téme venujú. Vo Vademecu, v terminologickom slovníku sociálnej práce (Balogová & Žiaková, Eds., 2017) je supervízia jednou z jedenástich kapitol celej publikácie a vysvetľuje ju 33 hesiel. Samostatne, explicitne sa moci v supervízii a práci s mocou nevenuje žiadna kapitola ani heslo uvedenej publikácie. Téma moci sa obyčajne sústreďuje na etické princípy práce, otázky formálnej subordinácie, nátlaku systémových štruktúr a politických rozhodnutí, na prenosové a protiprenosové vzťahy v poradenstve, v psychoterapii, resocializácii a iných oblastiach pomáhajúcej sféry. Mocenské témy môžeme rozpoznávať v okruhu reflexívnej praxe, explicitne je významne prítomná v kritických teóriách. Analýzou teoretických zdrojov sme vybrali okruhy, o ktorých predpokladáme, že môžu supervíziu obohatiť predovšetkým v inštitucionálnom kontexte.

2. METÓDY

Vo výskume sme uplatnili kvalitatívnu stratégiu. V prvej fáze sme analyzovali relevantnú vedeckú a odbornú literatúru. Skúmanie fenoménu moci v rezidenciálnych podmienkach sme realizovali formou fokusových skupín v štyroch inštitúciách rezidenciálneho typu – psychiatrická nemocnica, resocializačné zariadenia, diagnostické centrum, domov sociálnych služieb pre seniorov. Po prepise facilitovaných diskusií sa uskutočnila kvalitatívna obsahová analýza (Gavora, 2006). Výsledky kvalitatívneho výskumu sú prezentované v zúženom formáte a koncentrujú sa na tzv. triádu mocenského konania – ciele, zodpovednosť a správanie.

3. VÝSLEDKY

Pri skúmaní moci v supervízii vychádzame z názorov autoriek Fook (2002), Šoltésová (in Lukáč, 2020) a autora Howe (2009). Uvedené zdroje, s odkazmi na ďalších autorov, rozlišujú reflexivitu a reflektivitu. Pojmy pochádzajú z odlišných zdrojov. Pokiaľ je reflexivita chápaná ako výsledok diskurzu kvalitatívneho a etnografického výskumu, reflektivita sa skôr spája s uvedomovaním a analýzou pomáhajúcej intervencie, ktorá sa už uskutočnila. Reflexivita má takto komplexnejší charakter, odráža realitu, ale nezostáva na povrchu, skúma proces realizácie sociálnej práce so snahou porozumieť situácii z rôznych aspektov a predovšetkým pochopiť subjektívny vplyv pomáhajúceho na daný proces pomoci v čase, priestore a sociálnom kontexte. Reflektívna prax (sebareflexia po akcii) môže pomôcť odborníkovi stať sa viac reflexívnym ak sa na základe skúmania a sebauvedomovania vytvorí nová kvalita poznania. Supervízia pracuje s procesmi sebareflexie minimálne na úrovni dyadickej a skupinovej formy. Reflektujúca supervízia je prostriedkom porozumenia danej situácii, s cieľom hlbšieho vhľadu do vlastnej motivácie pomáhajúceho, myslenia a emocionálneho prežívania (Howe, 2009). Podľa tohto autora úzke prepojenie reflektivity (konkrétna skúsenosť), reflexivity (celkového poznania) a supervízie zvyšuje prípravu odborníka, jeho sebapoznanie, zručnosti a tým i celkovú kvalitu práce. Je však až zarážajúce ako málo pozornosti sa v supervízii venuje otázkam moci (rovnako ako v konceptoch pomoci). Tému moci pritom považujeme v pomáhajúcich profesiách za kľúčovú a univerzálnu.

3.1 Moc a pomoc

Pomáhajúce profesie vznikli a existujú preto, aby saturovali potreby ľudí so zdravotným postihnutím, chorých, ľudí s rôznymi poruchami alebo v náročnej životnej situácii. Za týmto poslaním môže byť rôzna motivácia jedinca (odborníka). Na úrovni vedomej alebo len proklamatívnej určite altruistická a humánna. Hlbinné prístupy však presvedčivo dokazujú, že v pozadí pomoci je prítomná aj nevedomá motivácia, kde sa črtajú (Schmidbauer, 2000; Guggenbühl-Criag, 2007) nenaplnené ambície (vlastné, resp. rodičov), alebo emočné potreby, traumy z detstva, pocity menejcennosti a kompenzačné mechanizmy, mocenské pohnútky, agresívne sklony transformované do pomáhajúcej podoby. Guggenbühl-Craig (2007) diskutuje dilemu vnútenej pomoci a moci. Rešpektuje názor, že odborníci môžu primerane predpokladať dôsledky negatívneho vývinu choroby, poruchy, problému a nezriedka disponujú aj nástrojmi, ako pomoc sprostredkovať nedobrovoľne. Inými slovami ako je možné uplatniť nátlak (moc). Na jednej strane je potreba, povinnosť, záväzok pomôcť, na druhej právo klienta, pacienta pomoc odmietnuť, informovane rozhodovať o sebe a dôsledkoch svojho rozhodnutia. Publikácia uvedeného autora je dominantne orientovaná na nebezpečenstvo vyplývajúce z motivácie k pomoci, ktorá je sýtená mocenskými potrebami. Autor upozorňuje na

nevedomé „...potešenie spojené s túžbou vládnuť a zbaviť klienta moci“ (Guggenbühl-Craig, 2007, s. 14). Túžba vládnuť môže byť veľmi silná, pretransformovaná do pozitívnej formy, dôsledne racionalizovaná (resp. pseudoracionalizovaná) a spoločensky oceňovaná. Pre odborníka, predovšetkým v oblastiach s rozhodovacou mocou (s významným vplyvom na výchovné opatrenia, návrh na vyňatie dieťaťa z rodiny, operatívny zásah a pod.), je potreba reflexie moci kľúčová. Menej čitateľná, ale nemenej významná je aj expertná moc u všetkých typov pomáhajúcich profesií. Prosociálne postoje sú nesporne pozitívne na úrovni akcie, z hľadiska motivácie to tak nemusí vždy byť. Reflektovaná, zrelá forma pomoci predstavuje postoj, keď si pomáhajúci uvedomuje subjektívne zisky, osobnostnú kompenzáciu alebo posilňovanie vlastnej sebaúcty a sebahodnoty, ako aj sociálne benefity (súdržnosť, lojalita, konformita, status, prijatie v odbornej alebo občianskej komunite) prostredníctvom procesu (nezištnej) pomoci. Za nezrelú pomoc, v širšom zmysle aj prosociálne správanie a altruizmus, môžeme voľne považovať nekritické odmietanie a popieranie osobných, egocentrických motívov pri pomoci iným. Schmidbauer (2000, 2008), ako bolo uvedené vyššie, pracuje s pojmom syndróm pomáhajúceho. Za kľúčový prvok syndrómu autor považuje stav nedostatočného rozpoznávania narcistického uspokojenia prostredníctvom pomoci. Koncept vychádza z hlbinných prístupov a opiera sa o vývin superega. Pokiaľ v zdravom vývine jedinec dospel k uspokojivému ideálu Ja, pričom čerpal z vnútorných osobnostných zdrojov, odborník so silne narcistickými potrebami nachádza saturáciu vo vonkajšom prostredí. To potom vedie k viac alebo menej nenásytným potrebám vyhľadávať podnety a situácie, ktoré dostatočne napĺňajú potreby sebaúcty, sebahodnoty a zmyslu. Ide o „hlad“ po ocenení. Pri syndróme pomáhajúceho nejde o poruchu osobnosti. Snahu obetovať sa v prospech iných nemožno považovať za negatívnu, predstavuje však prekročenie hranice profesionality. V istej fáze vývinu môže ísť o hľadanie vlastnej identity pomáhajúceho, atribúty spasiteľského komplexu alebo prejavy nekritickej omnipotencie (Vybíral, 2016). Posledné z nich sa v istej fáze odborného vývinu môžu objavovať spontánne a prirodzene. Do tejto kategórie by sme mohli zahrnúť aj prejavy perfekcionizmu, kompulzívneho správania a nutkavého myslenia, závislosti na pomáhaní, pozícia obete altruizmu (Schmidbauer, 2008). Autor upozorňuje predovšetkým na vysokú prítomnosť narcistických motívov v pomáhajúcom procese, ktorý môže byť popritom vedený aj efektívne a produktívne. Syndróm pomocníka ale prináša aj iné riziká, akými sú zraniteľnosť pomáhajúceho, nebezpečenstvo vyhorenia, mobbing a závislosti. Narcistické motívy autor zásadne neodmieta, hovorí len o ich prirodzenej prítomnosti a opakovane vyzdvihuje význam sebareflexie a sebapoznania odborníka. Vnímanie a prijatie vlastných (aj tienistých) motívov je prevenciou kontaminácie procesu pomoci a vzťahu s klientom „témami“, problémami a traumami odborníka. V publikácii Kopřivu (2010, s. 7) Šiklová píše, že pomáhanie iným „...je nebezpečný, náročný a súčasne aj človeka samotného deformujúci proces.“ Prináša zadosťučinenie, pocity zmysluplnosti práce, úspechu a moci, ale aj riziká pre vlastné duševné zdravie, nároky na zvládanie záťaže, vyžaduje sebadisciplínu a nasadenie.

Hugman (1992) píše o profesiách zabezpečujúcich starostlivosť (caring professions). Môžeme ich chápať ako ekvivalent pomáhajúcich profesií. V prospech stotožnenia starostlivosti a pomoci hovoria východiská, o ktoré Hugman (1992) opiera svoj koncept. Za základ považuje záväzok jednej osoby umožniť, uľahčiť druhej osobe dosiahnuť maximálnu zmenu alebo rozvíjať jej potenciál v oblasti, ktorá je pre danú osobu náročná alebo zložitá. Záväzok chápe ako dohodu dvoch strán tvoriacu rámec starostlivosti pre jednotlivca, pár, skupinu, rodinu, inštitúciu alebo komunitu. Odmieta prístup založený na starostlivosti za iných, akceptuje starostlivosť o iných alebo zodpovednosť voči iným. Paralela so sociálnou mocou je evidentná. Môžeme rozpoznávať diferencovanie moci „za“ a „nad“, ako to uvádzajú viacerí autori (Hugman, 1992; Scott, 2001; Lukes 2005). Tew (2006) hovorí o zdieľanej moci a moci „pre“ iných, resp. uplatňovanie moci „voči“ iným osobám (Guinote & Vescio, 2010).

Moc je prítomná v každej medziľudskej interakcii (Keltner, 2016; Diamond, 2016). Všetky pomáhajúce profesie s mocou viac alebo menej reflektovane, viac alebo menej vedome, pracujú. Moc nie je náhodná, moc je intencionálna. Bakalář (1992) píše, že všetci moc potrebujeme, ale nik sa k tomuto motívu nechce priznať. A ak moc človek prevezme má (máme) tendenciu ju odôvodňovať vyššími princípmi. Alebo máme sklon hovoriť o náhode, šťastí, poslaní a podobne. Moc je zámerná, je to prirodzený motív, ako to už dávno popísal Adler (2018) alebo neskôr Mc Clelland (2006, in Deutsch et al., 2006). Moc je nevyhnutnou súčasťou pomoci. Keltner (2016) hovorí, že všetko pozitívne čo ľudia dosiahli vyžadovalo moc. Bez moci nemohlo nič vzniknúť.

Moc má silný potenciál, na druhej strane z dávnej i nedávnej minulosti vieme čo túžba po moci spôsobila a spôsobuje. Dokáže vyprovokovať najnižšie motívy, pudy a najhoršie prejavy. Vďaka tomuto obrazu je moc často vnímaná negatívne. Posledný citovaný autor píše, že moc nie je ani negatívna ani pozitívna. Ľudia a len ľudia z nej robia deštruktívny alebo konštruktívny nástroj.

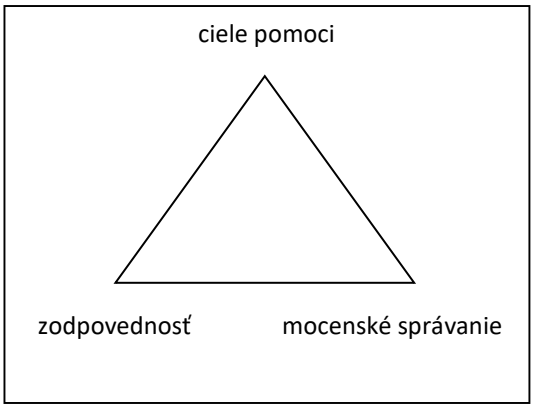
Teórie moci na interpersonálnej úrovni majú široký rozsah (Guinote & Vescio, 2010). Uvádzame vybrané témy, o ktorých sa domnievame, že by mohli byť aplikovateľné v procese supervízie na úrovni dyadickej, skupinovej/ tímovej a predovšetkým organizačnej. Ich reflexia a analýza ponúka špecifický aspekt procesu pomoci. Osobná moc chápaná ako sumár motivácie a ašpirácií, životnej skúsenosti, správania, schopností saturovať svoje potreby predstavuje zložitý vzorec vzájomne súvisiacich, prekrývajúcich sa, niekedy rozporuplných kapacít a síl (Diamond, 2016). Táto autorka používa pojem odtlačok moci, ktorý ľudia po sebe zanechávajú obsahujúci personálnu aj sociálnu, implicitnú i explicitnú moc produkovanú danou osobou. Osobná moc obsiahnutá v sociálnej role môže byť legitimizovaná kódexom, pracovno-právnym vzťahom i skupinou. Je príznakom podielu autenticity v sociálnej role. Personálna moc a jej deriváty expertná, rolová, referenčná (vzor, charizma), potenciálna moc čerpaná z vlastnej sebaúcty, sebadôvery, efektivity konania (Coleman, in Deutsch et al., 2006) sa prejavuje v práci s klientom a v supervíznej analýze môže mať svoje miesto bez ohľadu na skutočnosť s akou témou sa pracuje. Moc je vždy súčasťou interakcie supervizanta a klienta (rovnako ako supervízora a supervizanta). Personálna a sociálna moc sú vzájomne prepojené. Sociálna moc sa spája s rolou (formálnou i neformálnou), validizuje a kultivuje sa sociálnym prostredím. Personálnu moc možno chápať aj ako mieru autenticity pri napĺňaní sociálnej roly. Osobnú moc potvrdzuje a korigujú intrapersonálne procesy (Diamond, 2016). Moc je takto definovaná ako energia, resp. zdroj energie, hnaciu silu osobnosti formovať svet, pôsobiť na druhých, posilňovať iných (empowerment), mať vplyv, ale aj mať slobodu nekonať, odmietnuť, neprispôsobiť sa, byť imúnnym voči očakávaniam a nepodliehať tlaku iných. Paralela s asertivitou sa priam ponúka. Asertivitu môžeme vnímať ako jeden z nástrojov efektívnej aplikácie moci.

Sociálna moc má viacero úrovní. V kontexte supervízie zostávame na úrovni mikro prípadne mezosociálnych systémov. Sociálnu moc možno rozlíšiť na moc interpersonálnu, skupinovú a organizačnú (systémovú).

Pre úroveň interpersonálnu môžeme uplatniť koncept „rank“ (Diamond, 2016). Pojem rank je odvodený od anglického významu pozícia, hodnosť, miesto. Rank v tomto zmysle nezodpovedá len pozícii alebo statusu, ale vyjadruje dynamiku a „fluiditu“ moci, zahŕňa percepciu, kontrolu interakcie, možnosť obojstranného pohybu v hierarchii vzťahov. Podľa Lukesa (2005) základňou moci je osobný potenciál, ktorý sa prejaví v správaní. Autor rozpoznáva štyri typy mocenského konania - vplyv, sila, útlak alebo manipulácia. Moc tak má rôznu formu od jemnej, mäkkej až po tvrdú, aktívnu i pasívnu, priamu či nepriamu. Scott (2001) nezabúda na reciprocitu v mocenskej interakcii a protiakciu považuje za štandardný prejav mocenského správania. Vzorec interakcie sa potom odohráva na poli strategických výmen štýlov, foriem a rôznej intenzity moci. V pomáhajúcom styku rozpoznávame tri faktory mocenskej interakcie (Labáth, 2019, 2020).

Obrázok 1

Faktory mocenskej interakcie



Zdroj: Labáth (2019, s. 158).

Jedným z výsledkov výskumu (Labáth, 2019), ktorý sa realizoval v štyroch rezidenciálnych zariadeniach formou fókusových skupín zamestnancov so zameraním na pozitívne možnosti uplatnenia moci v procese pomoci je aj schéma na Obrázku 1. Z výskumu vyplýva, že prvotným činiteľom v mocenskej interakcii je cieľ pomoci, ktorý obsahuje motiváciu a ašpirácie aktéra (klient, odborník, supervízor), ktoré istým spôsobom predstavujú personálnu rovinu moci. Motívy môžu mať rôzne pozadie, do značnej miery nemusia byť uvedomované a racionálna interpretácia motívov nemusí zodpovedať reálnym potrebám tak, ako to bolo uvedené v súvislosti so syndrómom pomocníka, narcistickými potrebami alebo voľbou samotnej profesie. Motivácia k moci má široké rozpätie a môže byť prekrytá zástupnými cieľmi. Vzťahuje

sa k osobným potrebám pomáhajúceho a supervízora, k potrebám klienta a vo významnej miere aj k profesijnej role (na úrovni sociálneho systému inštitúcie) a profesie (vo vzťahu k externému prostrediu).

Motivácia podnecuje konanie, druhým faktorom je teda mocenské správanie (ako je uvedené vyššie, môže byť rôzneho typu). Tvoria ho stratégie, postoje proaktivity či reaktivity, osobný štýl, impulzivita alebo sebaregulácia a ďalšie. Rozsah mocenského správania je značný, má priamu i nepriamu podobu, rôznu intenzitu a škálu od prosociálnych až po antisociálne prejavy. Vyznačuje sa signifikantnou mierou subjektivity. Vzťah motivácie a správania má akcelerujúci (stimulujúci, energetizujúci) charakter. Participanti diskusných skupín považovali prepojenie motívu pomoci (resp. po moci) za rozhodujúce pri voľbe mocenskej stratégie.

Treťou zložkou mocenskej interakcie, ktorú sme identifikovali je zodpovednosť. Vo výskume bola definovaná ako vnútorný imperatív, ideál self, súčasť superega. Zodpovednosť potom reguluje konanie a koriguje motiváciu. Hladina zodpovednosti bola považovaná za významnú vzhľadom na dôsledky rozhodovania a konania. So zníženou úrovňou zodpovednosti dochádza k nekritickému uplatňovaniu moci, kde možno predpokladať obranný postoj. Uvedomenie a prijatie zodpovednosti tak v mocenskej interakcii nadobúda kľúčový význam. Takto chápaná reflexia a analýza mocenskej triády v supervízii poukazuje na nezriedka zásadné, zväčša relevantné aspekty procesu pomoci na individuálnej, skupinovej i organizačnej úrovni. Môže tak byť centrálnou i marginálnou časťou spolupráce v supervízii.

Do sociálnej moci skupiny a moci v skupine sa premietajú obe vyššie opísané dimenzie – personálna i interpersonálna moc. V sociálnej skupine /v pracovnom tíme je moc podmienená a stimulovaná skupinovou dynamikou a osobitne niektorými jej špecifickými prvkami. Popri štandardných prvkoch skupiny, kde je moc vždy nejakým spôsobom prítomná a má skôr explicitnú podobu, akými sú pozície, roly, ciele, pravidlá a ich vznik, spolupráca a súperenie, vzťahy, vedenie sa v sociálnej skupine pravidelne objavujú aj javy konformita, skupinový tlak, atmosféra, súdržnosť, identifikácia a lojalita so skupinou, kde môžeme hovoriť o implicitných prejavoch moci (Kožnar, 1992; Yalom, 1999; Kratochvíl, 2001). Niekedy sú označované ako nadindividuálne (Kaščák, 2006) alebo normalizačné formy moci (Foucault, 2000). K nim môžeme priradiť moc zvykov, iracionálnych a prekonaných noriem, rituálov. Z hľadiska moci sú rozhodujúce faktory skupinová súdržnosť a konformita. Súdržnosť je pre fungovanie akejkoľvek skupiny kľúčová, jej vysoká hladina však môže viesť k fenoménu skupinového myslenia, pre ktoré je charakteristická strata výkonu, dynamiky, jednostranné vnímanie a odmietanie konštruktívnej oponentúry (Janis, 2014, in Bond, 2014). Skupina na svoju existenciu potrebuje istú mieru konformity, súhlasu s normami skupiny. Konformita skupiny zvyšuje istotu, bezpečie a odstraňuje ohrozenie. Na druhej strane vyžaduje prispôsobenie. V prípade kontroverzie alebo odpadlíkov skupina vyvíja tlak, dôsledkom môže byť až exklúzia člena/ členov skupiny. Pod hrozbou vylúčenia sa potom často vyžadujú aj opakované prejavy lojality.

3.2 Rezidenciálny kontext moci

Inštitucionálny formát zahŕňa všetky vyššie uvedené fenomény – osobnú, interpersonálnu i skupinovú rovinu moci. Z hľadiska moci sú navyše prítomné ďalšie prvky – formálne vymedzená štrukturálna moc, mocenské vzťahy inštitucionálnych subsystémov a nadosobná moc systému. Každá inštitúcia vyžaduje určitú organizáciu a štruktúru. V oboch je moc nevyhnutná, jej rozloženie zodpovedá pracovným pozíciám, vertikálnym a horizontálnym väzbám, výkonovým procedúram, výberovým, kontrolným a hodnotiacim mechanizmom, ktoré sa vzťahujú priamo k cieľom inštitúcie. Z nich je odvodená formálna moc. Popísaný stav nevylučuje a predpokladá aj siete neformálnych mocenských vzťahov. Popri štrukturálnej moci pozícií, môžeme potom hovoriť o moci zdrojovej (informácie, personálne možnosti, materiálne vybavenie a pod.), odmeňujúcej, utláčajúcej, referenčnej, legitímnej i expertnej (French & Raven, 1959 in Raven, 1993). Coleman (2006 in Deustch et al., 2006) rešpektujúc tieto názory pridáva ďalší rozmer moci v inštitucionálnom rámci. Vymedzil moc primárnu a sekundárnu. Aktéri moci, ktorí majú vplyv na tvorbu noriem (normality) uplatňujú primárnu moc. Sekundárnou mocou je potom snaha uplatňovať pravidlá, ktoré vznikli vplyvom primárnej moci, ide o reprodukciu statusu quo primárnej moci. Inštitúcie možno chápať rôzne, systémové a ekologické prístupy ich interpretujú ako sociálne systémy. Sociálne systémy tvoria ich subsystémy, v kontexte pomoci minimálne klienti, odborní a prevádzkoví pracovníci, s istou sociálnou dištanciou je niekedy vymedzené vedenie organizácie. Medzi nimi vznikajú väzby, prepojenia, interakcie, ktorým sa moc (ani členovia organizácie) nemôžu vyhnúť. Systém nie je lineárny a analýza moci nezostáva pri statickom delení subsystémov, tie existujú vo

vzájomnej závislosti. Závislosť je aj témou moci. Vzájomná závislosť vytvára iný rámec distribúcie moci ako jednostranná závislosť, alebo nezávislosť. Moc presahuje formálne členenie inštitúcie a pôsobí cez subsystémy (napríklad neformálna subkultúra snažiaca sa o inováciu procesov), alebo prostredníctvom ad hoc aliancií (Labáth, 2004). Proces mocenských vzťahov sa odohráva na pozadí organizačnej kultúry, súčasťou ktorej je vnímanie, definovanie a uplatňovanie moci (prideľovanie úloh, termínovanie, kontrola, rozhodovanie, hodnotenie, rozvoj individuálneho potenciálu, definovanie zodpovedností a ďalšie). V rámci supervízie organizácie nemožno uvedené témy obísť. Považujeme za významné uviesť, že pracujeme so subjektívnym materiálom, pre moc platí rovnako ak pre konflikty princíp dvojitej optiky (Wilmot & Hockerová, 2004). Je efektívne predpokladať, že situácia bude rôznymi aktérmi interakcie vnímaná rôznorodo.

Výskumný projekt, z ktorého čerpáme vybrané state, sa realizoval v zariadeniach rezidenciálneho typu. Rezidenciálne zariadenia sú vymedzené celodenným, dvadsaťštyrihodinovým pobytom klienta s viacerými alternatívami. V otvorenom a polootvorenom type môžu klienti opustiť zariadenie na istú dobu, v uzatvorených, tzv. totálnych zariadeniach táto možnosť nie je prípustná. Totálne inštitúcie sa podľa Goffmana (1961 in Keller, 2001) vyznačujú predovšetkým formálne riadeným sociálnym životom, spoločným zdieľaním priestoru, minimálnou sociálnou mobilitou, dôrazom na režimovú zložku, separáciou. Popri kompulzívnej kontrole sa v nich vytvára veľký priestor pre intruzívnu kontrolu. Intruzívna kontrola predstavuje nekritický a často neoprávnený vstup do súkromia klienta. Spolu s opresívnou a kompulzívnou kontrolou sú protikladom v pomáhajúcich profesiách preferovanej suportívnej kontroly (Fahlberg, 1990). Je preukázané, že nevhodné prostredie sťažuje spolunažívanie a pomáhajúci proces. Mnohé výskumy preukázali vyššiu mieru agresie a samovražednosti v obmedzených a prehustených inštitúciách, nárast interpersonálneho a intrapersonálneho napätia, násilia (aj v nemocniciach), malé priestory negatívne ovplyvňujú výkon a riešenie úloh (Ellis, 2009; Bauer & Jenny, 2013; Xenidis & Theocharous, 2014; Slater, 2019;). Rezidenciálna starostlivosť poskytuje široké rozpätie služieb. Bližšie charakteristiky ústavnej starostlivosti, ich typológia, potenciál a riziká sú uvedené v iných publikáciách (Fahlberg, 1990; Matoušek, 1995; Labáth, 2004).

Úlohou pomáhajúcich inštitúcií je poskytovať klientom a pacientom špecifickú starostlivosť. K efektívnemu dosahovaniu tohto cieľa je nevyhnutné budovať a rozvíjať zdravé sociálne prostredie. Pre odborníkov to znamená využívať legitímnu moc zverenú štátom, samosprávou, správnou alebo dozornou radou, majiteľmi. Ak pôjde o produktívne prostredie, optimálne je, ak sa moc uplatňuje v súlade s prosociálnou kultúrou organizácie a spĺňa zásady zdravého sociálneho systému. Hodnotový rozpor prináša otvorené alebo latentné konflikty, niektoré prerastú v konflikt chronický. Prítomnosť a frekvencia konfliktov nie sú smerodajné. Efektivita systému závisí od kvality riešenia sporov. Neriešené a skryté konflikty sú znakom nízkej funkčnosti zariadenia. Rozmanitosť názorov, diverzita alternatív pomoci, odborná konfrontácia, rešpekt k hodnotám druhých, otvorená komunikácia, neuhýbanie pred rozporuplnými témami, neprítomnosť tabu, minimum obranných postojov, zmysel pre konštruktívny humor a ďalšie sú znaky pozitívnej kultúry, stimulujúcej atmosféry inštitúcie a produktívneho uplatnenia moci (Labáth 2004; Laursen 2005; Diamond, 2016).

Obdobne ako môžeme hovoriť o zdraví jedinca, skupiny, kohorty, populácie, môžeme hovoriť aj o zdraví organizácie. Xenidis a Theocharous (2014) chápu organizačné zdravie, ako schopnosť inštitúcie efektívne fungovať, primerane sa vyrovnávať so zmenami, meniť sa a rásť zvnútra. Takto je organizačné zdravie považované za stav úplnej, nenarušenej činnosti všetkých formálnych a neformálnych, hlavných a pomocných organizačných procesov. Autori rozlišujú zdravú, patogénnu a chorú organizáciu. Faktory posúdenia stavu organizácie sa týkajú funkčnosti – dysfunkčnosti, vzťahujú sa k efektivite vs. neefektívnosti, pomoci oproti traumatizácii /stigmatizácii. Z hľadiska pomáhajúcej činnosti môžeme hovoriť o produktívnej, neproduktívnej a kontraproduktívnej organizácii, napríklad v súvislosti s naplnením alebo presmerovaním cieľov. Zdravie organizácie sa prejavuje v každodennom kontakte jej členov a osobitne je viditeľné pri spôsobe riešenia konfliktov (Pružinská, 2019).

Autori Bauer a Jenny (2013) zostavili rozsiahlu publikáciu, ktorá sa venuje zdravému prostrediu pomáhajúcej organizácie. Kľúčovým pojmom je salutogenéza, ktorá vznikla na pôde sociológie medicíny. Salutogenéza je protikladom patogenézy a používa sa vo význame pozitívneho východiska vo vzťahu zdravie – stres (záťaž) - zvládanie (koping). Model bol pôvodne chápaný na úrovni jednotlivca a jeho interakcie

s prostredím. Druhým východiskom salutogenézy je premisa, že chaos a zmena sú nevyhnutnou súčasťou života. Nemožno sa spoliehať na trvalú rovnováhu, kontext a jeho zmeny na individuálnej i organizačnej úrovni vytvárajú nové podmienky a príležitosti. Model sa zameriava viac na rozvoj zdravia v kontexte organizácie, ktorá môže zdraviu a uzdravovaniu prospievať a proces liečby (pomoci) nesťažuje (nevystavuje klienta a pacienta zbytočnej záťaži a následnému stresu). Odmieta dichotomické chápanie zdravia a choroby/poruchy. Uplatňuje princíp dimenzionality, ktorým nahrádza kategoriálny redukcionizmus. Zdravie je chápané ako istý stupeň na škále, posudzovanie stavu nie je polarizované na zdravie vs. choroba. Podľa počtu príznakov choroby/poruchy sa posudzuje miera narušenia zdravia. Jadrom záujmu je človek a nie choroba či porucha. Uvedení autori a ďalší prispievatelia spomínanej publikácie operujú týmto termínom v súvislosti s tvorbou zdravého prostredia pomáhajúcej organizácie v ktorejkoľvek oblasti pomoci.

Východiskom je predpoklad, že každý pobyt v ústavnej starostlivosti je pre klienta záťažou a vyvoláva istú hladinu stresu. Bauer a Jenny (2013) nastoľujú otázku ako potom definovať a formovať zdravé, salutogénne prostredie inštitúcie. Pre efektívnu prácu v pomáhajúcej sfére ho považujú za nevyhnutné. V publikácii dominuje model salutogenézy modifikovaný na podmienky organizácie. Idan et al. (2013 in Bauer & Jenny, 2013) sa pri posudzovaní prostredia psychiatrického zariadenia opreli o paradigmu „sense of coherence“ (SOC). SOC definujú, podľa jeho autora Antonovského, ako všeobecné zameranie vyjadrujúce trvalý, stabilný pocit dôvery, podnety prichádzajúce z interného a externého prostredia sú štruktúrované a predvídateľné; zdroje sú dosiahnuteľné a požiadavky sú zmysluplné. Považujú za vhodné sa pre uvedené ciele angažovať a do nich investovať. SOC je konceptualizované ako celková orientácia v živote. Ficková a Ruiselová (1999) považujú SOC za osobnostnú charakteristiku, všeobecný rozmer ovplyvňujúci kopingové stratégie. Vysoká hladina SOC zodpovedá efektívnemu zvládaniu záťaže na kognitívnej a emočnej úrovni. Prispieva tiež k vhodnej voľbe kopingovej stratégie z pohľadu situácie a podmienok. Model SOC sa pôvodne vzťahoval k jedincovi. Antonovsky (1987 in Bauer & Jenny, 2013) rozpoznal jeho potenciál prvotne pri skúmaní rodinnej adaptability a zdravia, neskôr v organizačnom systéme.

V prípade, že je organizmus dobre disponovaný a primerane externe stimulovaný, zvyšuje sa odolnosť voči záťaži a tým aj miera zvládania psychosociálnych stresorov. Pocit integrity jedinca podporujú tri charakteristiky sociálneho prostredia vyplývajúce zo SOC, ktoré možno podľa Bauera a Jennyho (2013) považovať za zdravé, salutogénne:

- porozumenie situácii, kontextu, prediktivita, poznanie štruktúry sociálnej organizácie, schopnosť chápať dôvody, ciele, zameranie daného sociálneho systému,
- zvládnuteľnosť nárokov sociálneho prostredia, v prípade pomáhajúcej inštitúcie ide nielen o metódy práce, očakávané výkony, predpokladané správanie, ale aj štýl riadenia a kultúru organizácie,
- zmysluplnosť aktivít, otázky motivácie, saturácie potrieb, možnosti voľby.

So zjavným zjednodušením by sme mohli hovoriť o kognitívnom porozumení, emočnom prežívaní, behaviorálnom zvládaní a existenciálnom vnímaní požiadaviek daného sociálneho prostredia. Bauer a Jenny (2013) uplatňujú tento model pri definovaní zdravého sociálneho prostredia, ktoré je zamerané dominantne na pozitívne črty osobnosti, na potenciál jedinca, podporuje rezilienciu, znižuje vulnerabilitu a odmieta jednostrannú orientáciu na patologické, neproduktívne faktory. Moc je v ňom implicitne prítomná, pomáhajúci systém uplatňuje svoj vplyv zásadne v prospech potrieb klienta, moc tým nadobúda produktívny, prosociálny charakter.

Idan et al. (2013 in Bauer & Jenny, 2013) prevzali model SOC a pokúsili sa ho modifikovať na rezidenciálne zariadenie. Skúmali sociálne prostredie zdravotníckeho zariadenia. Výskum mal kvalitatívny charakter, prostredníctvom rozhovorov analyzovali vnímanie psychiatrickej inštitúcie v troch aspektoch SOC (zrozumiteľnosť modelu pomoci, zvládnuteľnosť, zmysluplnosť intervencií a systému). Všetky tri úrovne sledovali z pohľadu jedinca a systému. Cieľom bolo posúdiť kľúčové pracovné podmienky a ich vzťah k SOC, rozpoznávať SOC v systéme starostlivosti, získať odporúčania pre zmeny a efektívnejšie intervencie. Výskum priniesol viaceré poznatky, z pohľadu zdravého prostredia je rozhodujúce, že SOC podporuje flexibilný systém „šitý na mieru“ pacientov. Ak organizácia spĺňa kritériá SOC, v skutočnosti uplatňuje holistickú ideológiu prístupu, napomáha vhľadu do terapeutickej praxe s tým, že jeho uplatňovanie môže byť efektívne pri redukcii prekážok v liečbe a posilnení externých a interných zdrojov pacienta. Vysoká hladina SOC umožňuje ľuďom vnímať život (prácu) ako koherentný, zrozumiteľný, zvládnuteľný a zmysluplný. Sociálna moc je obsiahnutá

v princípoch fungovania, predpokladá reflektivitu i reflexivitu.

Llorens et al. (2013 in Bauer & Jenny, 2013) prezentujú výsledky výskumu systému podpory zdravej a odolnej organizácie (Health and Resilient Organizations – HERO). Východiskom ich skúmania bola aplikácia modelu HERO v praxi. V programe boli identifikované tri okruhy optimálne fungujúcej pomáhajúcej organizácie:

- zdraví pracovníci (motivácia pracovníkov, pozitívne naladenie v práci, odolnosť pracovníkov na záťaž vyvolanú prácou s ľuďmi, atmosféra dôvery, spokojnosť pracovníkov vrátane ohodnotenia ich práce),
- zdravé výsledky práce (vysoká efektivita, záväzok voči organizácii ako predpoklad efektívnej činnosti, „zodpovedná organizácia“, spokojnosť klientov so starostlivosťou a prístupom),
- zdravé zdroje a prístup (kvalitná prax, efektívne prístupy, sociálne pozitívne prostredie ako súčasť liečebného procesu).

Uvedené zložky sa priamo netýkajú klientov. Vytvárajú podmienky efektívnej starostlivosti. Budujú účelové prostredie pre efektívnu pomoc, pre kvalitný pobyt pacienta/ klienta a optimálne fungovanie personálu. Tvorba zdravého prostredia je úlohou mocensky postavených aktérov inštitúcie. Podľa autorov to nie je len vedľajšia súčasť koordinácie práce. Má to byť priame zadanie pre vedúcich pracovníkov, koncepčných odborníkov a zriaďovateľov. V terminológii moci ľudia, ktorí disponujú rozhodovacou, expertnou a zdrojovou mocou. Ako bolo uvedené vyššie pôjde skôr o moc primárnu (Deustch et al., 2006). Organizačná, výkonová a interpersonálna agenda je potom výsledkom takto definovaného mocenského zámeru. Bez vedenia a riadenia nemôže efektívne fungovať ani organizácia, ani pomáhajúci proces. Výskum priviedol autorov k záverom zohľadniť viacúrovňový charakter organizácie, navrhujú uplatňované intervencie integrovať do organizačnej politiky a podnecovať vzdelávanie v oblasti zvoleného prístupu (v tomto prípade preferujú prístupy pozitívnej psychológie). Odporúčajú zladiť ideológiu prístupu ku klientom s riadením a vedením organizácie, podporiť tak hodnotovú jednotu organizačnej kultúry.

Salutogénna perspektíva sa zaoberá vzťahom medzi zdravím, stresom a zvládaním s orientáciou na potenciál a nie na patológiu. Vaanderager a Koelen (2013 in Bauer & Jenny, 2013) požadujú pri budovaní salutogénneho prostredia prepojiť, resp. doplniť model SOC o všeobecnú odolnosť zdrojov (general resistance resources, GRR). GRR je sumár všetkých zdrojov, ktoré môže človek (organizácia) využiť k tomu, aby dokázal efektívne zvládať, vyhýbať sa alebo prekonávať psychosociálny stres. GRR je protikladom modelu založenom na deficite zdrojov na strane klienta a pomáhajúcej inštitúcie. Deficit sa v záťažovej situácii prejavuje vo viacerých sférach. V situácii bezmocnosti sú ľudia s vyšším GRR vo výrazne lepšej situácii. GRR vypovedá o interných a externých zdrojoch, ktoré jedincovi umožňujú zvládať výzvy života. Na individuálnej úrovni sú to znalosti, emočná stabilita, sociálna opora, sebaúcta, tradície, ale aj materiálne podmienky. Faktory priamo vplývajúce a vyjadrujúce osobnú moc (Diamond, 2016). Na úrovni organizácie je to, mimo ekonomických faktorov, predovšetkým sociálny kapitál inštitúcie, vitalita, dynamika, trvalá udržateľnosť, mobilizačný a rozvojový potenciál, flexibilita, otvorenosť k zmene. Kvalitne pripravený, motivovaný a spokojný pracovník môže naplno odovzdávať svoje znalosti, skúsenosti a schopnosti. Tvorba a udržiavanie organizačnej salutogenézy v rezidenciálnej inštitúcii vyžaduje kontinuálny monitoring, efektívnu spätnú väzbu, permanentné učenie a citlivú, kultivovanú prácu s mocou (Pelikan et. al., 2013 in Bauer & Jenny, 2013). Výsledky validizačnej štúdie viac ako tristo pracovných tímov ukázali, že zdravé pracovné procesy a zdroje (autonómia tímov, spätná väzba, suportívna klíma, tímová práca, kvalitná kooperácia, transformatívny štýl vedenia, zmysluplná a opodstatnená distribúcia moci) vedú k ochote klientov i pracovníkov podieľať sa aj na neatraktívnej činnosti. Hovoria o zvýšenej participácii, spokojnosti, lojalite a predovšetkým o vysoko kvalitných výkonoch.

V koncepte salutogenézy nie je moc analyzovaná explicitne. Implicitne je prítomná v každej jej časti. Celkovo z prezentovaných názorov vyplýva, že ak má byť moc distribuovaná a aplikovaná produktívne, musí primárne saturovať potreby klientov, nemôže však obchádzať spokojnosť pracovníkov. Kultivované a kvalitné podmienky práce sú pritom elementárnou podmienkou zmysluplného uplatnenia moci.

4. DISKUSIA

Fókus supervízie na moc a jej zmysel v práci s ľuďmi nemá viesť k eliminácii moci profesionála, naopak úlohou supervízie je rešpektovať, akceptovať a podporiť produktívne uplatnenie moci. Moc je pre pomáhajúceho odborníka nevyhnutná. Cieľom je potom reflektovať a analyzovať moc aplikovanú v interakcii s klientom, s kolegami, alebo v rámci

organizácie. Moc v pomoci môžeme vnímať vo viacerých rovinách (Foucault, 2000; Scott, 2001; Wilmot & Hockerová, 2004; Lukes, 2005; Coleman, 2006 in Deutsch, Coleman, Marcus, 2006; Tew, 2006; Guinote & Vescio, 2010; Diamond, 2016; Keltner, 2016):

- moc konfrontačná („buď / alebo“), riešenie smerujúce k zreteľnej asymetrii,
- moc opresívna („nad“), má paternalistický charakter s evidentným útlakom voči jednej strane,
- moc protektívna („nad“, „pre“) s paternalistickým zameraním, ideálne v prospech klienta,
- moc kooperatívna („s“, „aj / aj“, „voči“, „pre“) partnerského typu,
- moc koluzívna („s“ a zároveň „nad“) má manipulatívny charakter, kde je zámer skrytou spoluprácou podskupiny presadzovať záujmy na úkor iných,
- moc neosobná („nad“, „voči“, „z“).

Predložky a spojky uvedené v zátvorkách charakterizujú jednotlivé typy moci. „Buď/ alebo“ vyjadruje konfrontačnú moc, ktorá vedie k výsledku v teóriách konfliktov popisovanému ako výhra – prehra. Konfrontačná moc nie je totožná s terapeutickou konfrontáciou (názorov, postojov, intrapsychických rozporov), ale vyjadruje stratégiu mocenského správania. Predložka „nad“ charakterizuje dominanciu, spája sa paternalistickým prístupom v procese pomoci. Môže mať na prvoplánovej úrovni prosociálny (protektívna moc) alebo naopak antisociálny vplyv (útlak - opresívna moc). Obe sú však značne diskutabilné. Nadmerná a neprimeraná ochranná moc môže byť rovnako antisociálna (napríklad bráni zdravej emancipácii) ako kontrolované, cielené obmedzovanie môže mať konštruktívny cieľ (režimové modely resocializácie, terapie či penitenciárnej starostlivosti). Podobné uplatnenie poskytuje aj moc „pre“ niekoho, v prospech niekoho, má dimenziu partnerskú, paternalistickú a predstavuje aj riziko prekročenia profesijných hraníc (odborník sa obetuje). Kooperatívny štýl reprezentujú spojky a predložky „s“, „aj/ aj“, „voči“. Spoločne zdieľanú, relatívne symetrickú moc vyjadruje spojka „s“. Integratívny charakter, spokojnosť na oboch stranách vystihuje spojenie „aj/ aj“. Sú prejavmi prosociálneho a partnerského správania zameraného na spoločnú činnosť a obojstrannú satisfakciu, ktoré je opakom konfrontačnej stratégie a v terminológii konfliktov vyjadruje stav výhra – výhra. Predložka „voči“ predstavuje vzťah, zreteľ k inej osobe, osobám, okolnostiam, hodnotám, normám. Príkladom môže byť sebakontrola vyvolaná prítomnosťou osoby druhého rodu. Voči žene sa aktér správa s väčšou úctou. Koluzívna moc obsahuje prvky spolupráce a partnerstva a zároveň snahy o útlak, resp. konfrontáciu. Neosobná moc tak, ako je popísaná vyššie, môže zahŕňať prvky paternalistického prístupu oboch vyššie opísaných typov i kooperatívnej moci. Navyše môže vyplývať z tradície, neuvedomenej a nereflektovanej normy, zvyku či stereotypov (odvodené „z“). Jedinú z uvedených, koluzívnu moc, nemožno považovať za konštruktívnu z principiálnych dôvodov. Ostatné závisia od kontextu pomoci a všetky, mimo kooperatívnej formy, majú produktívny i kontraproduktívny potenciál. Z typov moci definovaných Tewom (2006) sú v súlade so zdravým, salutogénnym organizačným prostredím dva typy moci - protektívna a kooperatívna. Tvorba zdravého prostredia sa v optimálnej situácii dosahuje integratívnou mocou (Wilmot & Hockerová, 2004). Krátky prehľad má slúžiť na lepšiu orientáciu pri identifikovaní moci a spôsobu práce s ňou v supervízii.

Metódy, štýl a zameranie supervízie nie je primárnym cieľom tejto štúdie. Napriek tomu ponúkame niekoľko drobných podnetov ako s mocou pracovať. V prvom rade považujeme za rozhodujúce chápať aj supervíziu, ako metodicky otvorený a kreatívny systém (Lahad, 2002). Z tohto východiska považujeme za produktívne pracovať s viacerými modelmi. Subjektívne sociometrické odhady poskytujú podnety k téme rankingu. Skúmanie distribúcie moci podľa jej typov (expertná, pozičná, referenčná, legitímna a ďalšie) v dyáde, skupine či organizácii poskytuje iný rozmer vnímania situácie. Porovnávanie subjektívneho prežívania situácie na škále bezmocnosť – intenzívne pocity moci poskytuje diferencovaný pohľad na dosahy moci a ponúka istý interpretačný rámec. Schéma dvoch dimenzií – personálnej a pozičnej moci má potenciál zvažovať obsadzovanie a napĺňanie sociálnych rol v jej jednotlivých funkciách. Odkrýva napätia a neistoty rovnako ako poukazuje na neuvedomený potenciál supervizanta. Analýza procesu uplatňovania moci - zdroje moci (pozícia, legitimita, osobná moc, represívne a odmeňujúce zdroje), ďalej kanály moci (verbálne, neverbálne, oficiálne, neoficiálne), mocenské stratégie (súperenie, spolupráca, individuálne záujmy, koalície a pod.) a dôsledky distribúcie moci ponúkajú komplexnejší záber. Inštitucionálny rámec možno kvalitne spracovať v dimenziách personálnej a pozičnej, formálnej a neformálnej moci, alebo v tzv. audite moci (s použitím princípu rankingu). Grafy rozloženia moci v inštitúcii,

v rámci funkčných a neformálnych subsystémov, alebo zobrazenie moci v organizačnej kultúre, asociácie na tému moc a ciele pomáhajúcej služby ponúkajú široké spektrum možností. Hranie rol v mocenskej interakcii má značný potenciál pre identifikáciu mocenskej triády – motivácia, správanie a zodpovednosť. V skupinovej supervízii sa ponúka analýza jej dynamiky, kde môže dominovať otázka súdržnosti, závislosti, vedenia, kontroly, rol, podskupín a predovšetkým konformity. Podnety poskytne akákoľvek forma štruktúrovanejšej skupinovej činnosti, simulácia, hra či cvičenie (vrátane diskusných metodík). Spoľahlivými témami, kde sa distribúcia moci prejavuje sú konflikty, rozhodovacie procesy, otázky kontroly a skúmanie pocitov bezmocnosti.

5. ZÁVER

Ambíciou tejto štúdie bolo poskytnúť výsledky analýzy teoretických zdrojov a časti realizovaného výskumu moci v kontexte pomoci, upriamiť pozornosť supervízorov a záujemcov o supervíziu na tému moci. Moc je pre poskytovanie pomoci v sociálnej práci a iných podporných profesiách nevyhnutné „médium“. Moc je a bude súčasťou pomoci či chceme alebo nie. Rozhodujúce je do akej miery je moc uplatňovaná vedome, zámerne a reflektovane a či je aplikovaná v prospech klientov. Reflektujúca prax, rozbor spôsobu práce po akcii je z pohľadu efektivity práce nevyhnutná. Optimálne je ak potom pomáhajúci dokáže uplatniť takto získané poznatky priamo v akcii s klientom. Ak áno, zvyšuje sa tým jeho miera reflexivity. Supervízor si asi nemôže priať viac.

AFILIÁCIA

Vedecká štúdia je publikovaná ako súčasť vedeckého projektu VEGA č. 1/0374/18 s názvom *“Kreovanie modelu supervízie organizácie ako špecifickej formy v systéme supervízie v sociálnej práci”.*

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Adler, A. (2018). *Člověk jaký je: základy individuální psychologie*. Praha: Portál.

Bakalář, E. (1992). *Úvahy o motivu moci*. Chrudim: MACH, 1992.

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

Bauer, G., F. & Jenny, G., J. (2013). *Salutogenic Organizations and Change.* Zürich: Springer.

Bond, M. (2014). *The Power of Others.* London: Oneworld Publications.

Deutsch, M., Coleman, P., T. & Marcus, E., C. (Eds.) (2006). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bas Publishers.

Diamond, J. (2016). *Power. A User’s Guide*. Santa Fe: Belly Song Press.

Ellis, R., A. (Ed.) (2009). *Best Practices in Residential Treatment.* New York: Routledge.

Fahlberg, V. (1990). *Residential Treatment*. Indianapolis: Prespective Press.

Ficková, E. & Ruiselová, Z. (1999). Preferencia copingových stratégií adolescentov vo vzťahu k úrovni koherencie. *Psychológia a patopsychológia dieťaťa, 34(4),* 291–301.

Fook, J. (2002). *Social Work. Critical Theory and Practice.* London: Sage Publications Ltd.

Foucault, M. (2000). *Dozerať a trestať. Zrod väzenia*. Bratislava: Kalligram, 2000.

Gavora, P. (2006). *Sprievodca metodológiou kvalitatívneho výskumu.* Bratislava: Regent.

Guinote, A. & Vescio, T. K. (Eds.) (2010). *The Social Psychology of Power*. New York: The Guilford Press.

Guggenbühl-Craig, A. (2007). *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*. Praha: Portál.

Howe, D. (2009). *A Brief Introduction to Social Work Theory*. New York: Palgrave Macmillan.

Hugman, R. (1991). *Power in Caring Professions*. London: The Macmillan Press Ltd.

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

Kaščák, O. (2006). *Moc školy. O formatívnej sile organizácie*. Bratislava: Veda.

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

Keltner, D. (2016). *Paradox moci. Jak získáváme a ztrácíme vliv*. Praha: Dobrovský s. r. o.

Kopřiva, K. (2016). *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál.

Kožnar, J. (1992). *Skupinová dynamika*. *Teorie a výzkum*. Praha: Univerzita Karlova.

Kratochvíl, S. (2001). *Skupinová psychoterapie v praxi*. Praha: Galén.

Labáth, V. (2004). *Rezidenciálna starostlivosť*. Bratislava: OZ Sociálna práca.

Labáth, V. (2019). *Moc a pomoc*. Ružomberok: Verbum.

Labáth, V. (2020). *Pasce moci.* Bratislava: Wolters Kluwer SR.

Lahad, M. (2002). *Creative Supervision.* London: Jessica Kingsley Publishers.

Laursen, E., K. (2005). Rather Than Fixing Kids – Build Positive Peer Cultures. *Reclaiming Children and Youth*, 14(3), 137 – 143.

Lukáč, M. (2020). *Edukácia človeka - problémy a výzvy pre 21. storočie*. Prešov: PULIB.

Lukes, S. (2005). *Power. A Radical View*. New York: Palgrave Macmillan.
Matoušek, O. (1995). *Ustavní péče*. Praha: SLON.
Pružinská, J. (2019). Potenciál mediácie pri riešení pracovných konfliktov. In Kováč, E. (Ed.) 2019. *Prax mediácie v rôznych oblastiach spoločenského života.* Bratislava: AMS.
Raven, B. A. (1993). The Bases of Power: Origins and Recent Developments. *Journal of Social Issues, 49(4),* 227-251.
Scott, J. (2001). *Power*. Cambridge: Polity Press.
Schmidbauer, W. (2008). *Syndrom pomocníka*. Praha: Portál.
Schmidbauer, W. (2000). *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. Praha: Portál.
Slater, L. (2004). *Pandořina skřínka: nejvýznamnější psychologické experimenty 20. století.* Praha: Portál.
Tew, J. (2006). Understanding Power and Powerlessness: Towards a Framework for Emancipatory Practice in Social Work. *Journal of Social Work, 6(1),* 33-51.
https://doi.org/10.1177/1468017306062222
Vybíral, Z. (2016). *Jak se stát dobrým psychoterapeutem.* Praha: Portál.
Wilmot, W. W. & Hockerová, J. L. (2004). *Interpersonálny konflikt*. Bratislava: Ikar.
Xenidis, Y. & Theocharous, K. (2014). Organizational health: Definition and assessment. *Procedia Engineering, 85(2014),* 562 – 570.
http://creationcommons.org/licenses/by-ne-nd/3.0
Yalom, I., D. (1999). *Teorie a praxe skupinové psychoterapie*. Hradec Králové: Konfrontace.

SUPERVÍZIA ORGANIZÁCIE V TEÓRII A PRAXI

Supervision of organization in theory and practice

Vladimír Hambálek[1]

Abstrakt

Supervízia organizácie je jedna z možností supervízie. Má svoje špecifiká, zákonitosti, metodiku, predmet aj obsah činnosti, no vyžaduje si, podľa nášho názoru, špecializované, doplňujúce vzdelanie. K tomuto záveru sme prišli na základe niekoľkoročnej praxe a paralelného štúdia odbornej literatúry, pričom pri písaní tejto reflexie (prehľadovej štúdie) sme vychádzali najmä z britských, nemeckých, českých a slovenských zdrojov. Cieľom tohto prehľadu je vymedziť koncept supervízie organizácie a odlíšiť ho od iných nástrojov rozvoja organizácií ako aj od iných typov supervízie. Text môže byť podkladom pre ďalšiu, širšiu odbornú diskusiu o kvalifikácii, intervenciách a kompetenciách supervízora organizácie.

Kľúčové slová: *Supervízia. Supervízia organizácie. Organizačný rozvoj.*

Abstract

Supervision of the organization is one of the possibilities of supervision. It has its specifics, regularities, methodology, subject and content of the activity, but in our opinion it requires specialized, additional education. We came to this conclusion on the basis of several years of experience and a parallel study of scientific literature, while in writing this reflection we relied mainly from British, German, Czech and Slovak sources. The aim of this overview is to define the concept of organizational supervision and to distinguish it from other tools of organizational development as well as from other types of supervision. The text can be the basis for further, broader professional discussion on the qualifications, interventions and competencies of the organization's supervisor.

Keywords: *Supervision. Supervision of organisation. Organizational development.*

1. ÚVOD

Zámerom textu je pomenovať a odlíšiť špecifiká supervízie organizácie tak, ako ich chápeme na základe našej reflexie praxe supervízorov, ktorí v organizáciách pôsobia. V organizáciách, kde sme pracovali ako supervízori, sme si všimli, že najmä v kontexte sociálnych služieb a sociálno-právnej ochrany sa pod strešným pojmom supervízia skrývajú mnohé postupy, metódy a intervencie, od individuálnej prípadovej supervízie, cez mentorovanie, koučovanie, teambuilding, facilitáciu tímov a oddelení, psychologické poradenstvo na pracovisku až po organizačný rozvoj, organizačné poradenstvo a konzultovanie. V porovnaní s inými, najmä anglosaskými krajinami, kde si tieto odborné metódy a postupy praxe vyžadujú samostatné špecializovane vzdelávanie, na Slovensku sa pod pojmom supervízia organizácie, podľa našich skúseností skrývajú tak rozdielne intervencie, ako sú napríklad organizačný (personálny) audit, strategické plánovanie, poradenstvo pre riadiaceho pracovníka, koučovanie apod. V Coachingplus sme presvedčení, že supervizia organizácie nie je organizačné poradenstvo/organizačný rozvoj, ani koučovanie tímu, ani mentorovanie, ani tréningové aktivity, ktoré pomáhajú prevencii syndrómu vyhorenia.

2. METÓDY

Myslíme si, že supervízia organizácie je reflexia a reflexívne sprevádzanie, podpora a konfrontovanie organizácie s danou situáciou, v ktorej sa ako celok nachádza, alebo ktorej čelí a to špecificky vo vzťahu s klientmi organizácie. Takúto reflexiu, podporu a konfrontovanie (aj slepých miest) poskytujeme organizácii v istom štádiu jej rozvoja. Predpokladom takejto práce je porozumenie štruktúre, procesom a dynamike organizácie. Ďalej je predpokladom supervízie organizácie poznanie prostredia, v ktorom organizácia operuje a poznanie zákonitosti, ktoré sa dejú medzi organizáciou, jej časťami, jej prostredím a jej klientmi. Takto vzdelaný supervízor následne využíva supervíznu teóriu, modely, stratégie a postupy na to, aby pomáhal v kritickej reflexii celej organizácii a jej súčastiam alebo niekedy aj ľuďom, ktorí organizácii pomáhajú zvonka (napr. správnej rade, či externým odborníkom, ktorí sa podieľajú na tvorbe a podpore organizačných rámcov a konania), aby reflektovali svoju prax v organizácii, resp. s organizáciou, špecificky potom dynamiku medzi organizáciou a jej klientmi. Takáto

[1] Mgr. Vladimír Hambálek, Coachingplus, Štúrova 3, 811 02 Bratislava, e-mail: vladimir@coachingplus.org, tel.: +421 905 323 021.

supervízna prax si vyžaduje špecifické vzdelanie, kompetencie supervízorov, podporu a tímovú spoluprácu, čo môže byť predmetom ďalšieho skúmania.

Na základe vyššie uvedených skutočností sme dospeli k formulácii nasledovnej výskumnej otázky: *„Čo je supervízia organizácie?“* Keďže naša štúdia má teoretický charakter, odpoveď na stanovenú výskumnú otázku sme hľadali prostredníctvom kvalitatívnej obsahovej analýzy dostupnej literatúry, časti realizovaného výskumu moci v kontexte pomoci a reflexie vlastnej praxe. Kľúčovými kategóriami, ktoré určovali smerovanie a koncipovanie údajov získaných aplikáciou metódy kvalitatívnej obsahovej analýzy boli nasledovné kategórie: supervízia, inštitúcia a moc. Pri analýze a vyhodnocovaní získaných kvalitatívnych údajov sme využívali postupy zakotvenej teórie (Strauss & Corbinová, 1999).
Výsledky kvalitatívneho výskumu prezentujeme v zúženom formáte a koncentrujeme ich na tzv. triádu mocenského konania – motiváciu, zodpovednosť a správanie. Toto poznanie následne, keďže okrem iného vzdelávame budúcich supervízorov v mnohých oblastiach, aplikujeme pri ich výcviku.

3. VÝSLEDKY

3.1 Súčasný stav: definície a koncepty

Pojem supervízia nesie v rôznych profesijných oblastiach rôzne konotácie. V priemysle, alebo v istých typoch organizácií, ktoré nie sú pomáhajúce, je supervízor majster vo výrobe, alebo predák v kolektíve na pracovisku. Pre účely tohto textu budeme chápať supervíziu tak, ako ju definujú dve významné európske supervízne asociácie, ANSE a EASC. Európska asociácia pre supervíziu a koučovanie definuje vo svojom materiáli (European Association for Supervision and Coaching in Europe Quality Standards Manual) supervíziu ako „formu poradenstva na podporu jednotlivcov, tímov, skupín a organizácií pri reflexii a optimalizácii ich činnosti a štruktúr spojených s prácou. Supervízor pomáha klientom pracovať na otázkach súvisiacich s prácou zameraním na riešenie.“ Ďalšia nadnárodná inštitúcia, Európska asociácia národných supervíznych inštitútov považuje supervíziu za „formu poradenstva, ktorá slúži na potvrdenie a rozvoj kvality komunikácie a kooperácie v profesionálnom kontexte… Supervízia primárne slúži na rozvoj jednotlivcov a organizácií. Zlepšuje profesionálny život jednotlivcov bez ohľadu na to, aký je rolový a inštitucionálny kontext.“ (Association of National Organisations for Supervision in Europe Standards). Obe zastrešujúce organizácie vo svojich definíciách chápu supervíziu aj ako metódu rozvoja organizácií, nielen jednotlivcov, či pracovných tímov. Avšak, napriek jasným definíciám, odbornej literatúry, ktorá sa venuje špecificky „supervízii organizácie“ (nie koučovaniu, či organizačnému rozvoju), sme nenašli veľa. Myslíme si, že je to spôsobené tým, že tento koncept, na rozdiel od pojmu „supervízia v organizácii“, nie je jasne ohraničený a zadefinovaný. V nasledujúcom texte sa teda nebudeme venovať téme supervízia v organizácii – aj keď predpokladáme, že je pre organizácie veľmi dôležité skúmať, aké podmienky a evaluačné procesy, v akom čase a akým spôsobom by mala organizácia vytvárať a spĺňať, aby bola supervízia užitočná, účelná a účinná. Supervízia v organizácii je niečo iné ako supervízia organizácie a supervízia organizácie môže viesť k skvalitneniu implementácie supervízie v organizácii.

Napriek tomu, že neexistuje veľa konkrétnych definícií pojmu supervízia organizácie, v našej a nemeckej proveniencii niekoľko nájdeme. Cieľom supervízie organizácie podľa Mc Derment (in Gabura, 2018) je zaistiť kvalitné služby pre klientov. Ciele supervízie organizácie by mali, podľa Gaburu (tamtiež), viesť do plánu a organizácie efektívnych zmien na pracovisku. Havrdová (2008) používa pojem supervízia zameraná na organizáciu (alebo program) a cieľom takejto formy supervízie je určiť hranice, štruktúru a fungovanie organizácie a vyladiť pravidlá riadenia tak, aby poskytovali pracovníkom istotu v ich pracovných rolách v rámci zrozumiteľného a prehľadného pracovného kontextu. V takomto type supervízie je pre autorku dôležité zamerať sa na kultúru organizácie, na atmosféru, ktorá v nej panuje, na celkovú klímu vo vzťahoch a vzájomnú podporu medzi pracovníkmi a manažmentom v kontexte „učiacej sa“ organizácie. Zvyčajne si takúto formu supervízie objednáva manažment pre seba a následne sa týka rôznych aspektov organizačného života (implementácie a riadenia zmien, stratégií, kvality apod.) Takáto definícia má veľmi blízko ku konceptu organizačného rozvoja a je z nej relatívne ťažko rozoznať, čím sa supervízor, ktorý poskytuje supervíziu organizácie odlišuje od konzultanta, ktorý poskytuje organizačné poradenstvo. Podobne aj Gabura (2018), z nášho pohľadu inšpirovaný prácou organizačných konzultantov, reflektuje vzťah supervízie a organizácie v schéme, kde supervízia organizácie prepája a ovplyvňuje rôzne organizačné rámce: systém riadenia a procesy, štruktúru organizácie, štýl riadenia, potenciál

organizácie a pracovníkov, hodnoty organizácie, víziu a stratégiu organizácie.

Tsui, O'Donoghue, Boddy a Chui-man Pak (2017) považujú supervíziu vo všeobecnosti za jeden z hlavných determinantov kvality služieb pre klientov sociálnej práce za jednu z metód profesionálneho rozvoja a pracovnej spokojnosti sociálneho pracovníka, pričom metódu chápu ako novú formu organizačného učenia sa. Následne sa ju pokúšajú integrovať s tromi ďalšími druhmi organizačného učenia sa: mentorstvom, konzultantstvom a koučovaním. Autori/ky vo svojom článku načrtávajú podobnosti a rozdiely medzi supervíziou a inými formami intervencie v organizácie, no nešpecifikujú supervíziu organizácie ako samostatnú, špecializovanú prax.

Sue Copelandová (2005) vo svojej knihe Counselling Supervision in Organisations odlišuje roly a povinnosti jednotlivých profesií, ktoré pomáhajú organizácii ako celku, tímom alebo jednotlivcom v nej a zároveň odlišuje supervíziu v organizácii od supervízie organizácie. Copelandovej téza je, že zručnosti supervízorov jednotlivé organizácie málo využívajú, pretože vo všeobecnosti sa málo vie o role a potenciálnom vklade, ktorým by supervízori mohli prispieť k nárastu emocionálnej inteligencie organizácie. Autorka veľmi odporúča, aby sa supervízori viac zapájali do reflexie toho, čo v systémoch, kde pracujú, vnímajú a rada by videla, že následne referujú „nie len supervízny proces a jeho výsledky, ale aj organizačnú dynamiku, ktorá ovplyvňuje zdravie zamestnancov." (Copelandová, 2005, s. 4). Na podporu takej proaktívnej roly odporúča formálnejšie kontrakty supervízorov. Takýto rámec práce ešte nutne neodlišuje supervíziu organizácie od akejkoľvek inej supervízie, ktorá je systematickým spôsobom zasadená do organizácie. Všetky typy supervízie (supervízia riadiacich pracovníkov, prípadov, tímov...) totiž môžu generovať užitočné informácie o organizácii, ktoré sú následne etickým spôsobom využívané pre jej ďalší rozvoj. Ak píšeme eticky, odkazujeme primárne na rámce bezpečia, dôvery, mlčanlivosti a selektívneho zdieľania informácií zo supervízie, ktoré sa vytvárajú najmä v trojstranných a multilaterálnych kontraktoch tak, ako ich definujú pôvodné autorky Fanita English a Julie Hay v kontexte transakčnej analýzy. Copelandová (2005) okrem iného zistila, že v Británii, napriek tomu, že sa tam supervízia dlhodobo prakticky aj akademicky rozvíja a má oporu v organizačných rámcoch viacerých profesií, v rezortoch zdravotníctva, školstva a obchodu až 37 % supervízorov nemá kontrakt s organizáciou; len 14% kontaktov špecificky rieši otázku hraníc a mlčanlivosti a 21% rieši organizačné záležitosti. Je teda zrejmé, že prepojenie supervízie a organizácie nie je samozrejmé a bez problémov, pričom samotná supervízia organizácie ani v Británii nie je bežnou súčasťou praxe inštitúcií, ktoré sa venujú starostlivosti o pacientov, či klientov.

Supervíziou organizácie sa zaoberá aj Michael Carroll (2004). Z jeho perspektívy konzultanti pre oblasť riadenia, rozvoja ľudských zdrojov, personalisti a manažéri sú síce úzko spätí s organizáciami a sú v nich zainteresovaní, avšak nemajú taký repertoár schopností a kompetencií, poznatkov a skúseností, ktorými disponujú supervízori. Carroll (tamtiež) uvádza štyri základné spôsoby, akými sa supervízori môžu uplatniť pri práci v organizácii: môžu poskytovať individuálnu supervíziu ľudí, ktorí pracujú v organizáciách (ide o prácu s jednotlivcami, manažérmi, pracovníkmi oddelenia ľudských zdrojov, personalistami). Môžu supervidovať kolektívy a skupiny vo vnútri organizácií. Môžu sa zamerať na supervíziu manažérskych kolektívov a napokon môžu poskytovať supervíziu organizácie ako celku. Z nášho pohľadu, v užšom zmysle, Carroll opisuje v poslednom prípade supervíziu organizácie tak, ako ju chápeme my, čiže nie ako individuálnu, alebo tímovú intervenciu, ale intervenciu, kde je klientom organizácia a supervízori intervenujú systematicky, supervízne, do celku. V takomto prípade navrhuje súbor kompetencií, o ktoré sa supervízor opiera:

- „Zručnosti riadenia procesu: hlbinne psychologické reflektovanie, ktoré umožňuje dostať sa „pod povrch" a pomôcť tak organizáciám pochopiť vlastné procesy.
- Zdravé vzťahy: facilitácia a posilňovanie užitočných a zrelých vzťahov v organizácii.
- Schopnosti spojené s vytváraním kontaktov: pomoc organizáciám nadviazať kontakty vo vnútri organizácie a mimo nej.
- Emócie: ako sa vysporiadať s emocionálnou stránkou organizácie.
- Bolesť, problémy: držať krok s komunikáciou o bolestiach, o problémoch na rôznych úrovniach organizácie, počúvať túto komunikáciu a učiť sa z nej.
- Zameranie na program: ako pracovať s programom organizácie.
- Facilitácia zmeny: supervidovať organizáciu v procese učení a poznávania, ako sa má pripraviť na efektívnu zmenu, ako ju má predložiť a ako ju udržať." (Carroll, 2004, s. 83)

Takéto kompetencie pomáhajú supervízorovi posunúť sa od individuálneho myslenia k organizačnému mysleniu, od individuálnej diagnostiky a evaluácie k schopnosti posudzovať kontext, od medziľudských vzťahov k systémovým vzťahom, od zapojenia, ktoré je postavené na jednej role k zapojeniu, ktoré je postavené na viacerých rolách, od osobnej zodpovednosti k organizačnej zodpovednosti, od ne-hodnotenia k hodnoteniu, od jednoduchej intervencii k intervencii na úrovni organizácie a od osobnej zmeny k organizačnej zmene. Takto uchopená supervízia organizácie si z nášho pohľadu vyžaduje u supervízora špecifický výcvik a vzdelanie, ktoré je zamerané na vyššie spomenuté kompetencie, ale zároveň v sebe zahŕňa aj jasné odlíšenie toho, čo je supervízia, ako metóda, oproti iným nástrojom organizačného rozvoja.

Ďalším príspevkom k zadefinovaniu špecifík supervízie organizácie a odlíšeniu tohto rámca od iných druhov supervízie v organizácii a iných metód odbornej práce v kontexte profesijného a organizačného rozvoja je materiál vytvorený v nadnárodnom európskom projekte Leonardo s názvom „ECVision. A European System of Comparability and Validation of Supervisory Competences“. Partnermi projektu boli Die Wiener Volkshochschulen GmbH (Rakúsko), Association of National Organizations for Supervision in Europe (ANSE), The Council of European Professional and Managerial Staff (EUROCADRES), TOPS München-Berlin e.V. (Nemecko), University of Gothenburg (Švédsko), University of Zagreb (Chorvátsko), CoachKwadraat (Holandsko). Materiál okrem ANSE akceptovala aj EASC (Európska asociácia pre supervíziu a koučovanie). Okrem iných relevantných informácií obsahuje aj slovník pojmov, ktorý definuje jednotlivé kategórie odborných činností súvisiacich s rozvojom ľudí a pracovných tímov v organizáciách. Slovník odlišuje a definuje supervíziu vodcovstva (líderšipu) a tento pojem stotožňuje s pojmom koučovanie. Ďalej tento typ supervízie vodcov/top manažérov rozdeľuje na tri podkategórie:

- koučovanie témy vodcovstva/riadenia,
- koučovanie odborníkov s manažérskymi úlohami v hierarchii organizácie,
- koučovanie vyššieho manažmentu alebo členov správnej/dozornej rady, ktoré nazýva aj (Top) „exekutívne koučovanie”.

Z nášho pohľadu, keďže v Coachingplus sme absolvovali a poskytujeme aj špecifický výcvik a vzdelávanie v koučovaní a koučovanie považujeme za samostatnú odbornú metódu odlišnú od supervízie (Hambálek, 2012; Hambálek, 2007; Rauen, 2007; Schreyoegg 2007), sa nám v praxi aj v teórii osvedčilo nezlučovať supervíziu a koučovanie, ale považovať tieto dve metódy za samostatné, aj keď v niektorých kompetenciách prelínajúce sa stratégie rozvoja. K tejto téme sme mali príspevok aj na európskej konferencii EASC v Prahe. Naše skúsenosti vyplývajú z odlišného chápania podstaty supervízie – ktorú považujeme za primárne reflexívny proces, čo vedie k učeniu sa zo skúseností a podstaty koučovania – ktoré považujeme za relatívne krátkodobú na riešenie a rozvoj potenciálu zameranú metódu, a táto stavia na kapacitách a zdrojoch koučovaného a posilňuje ho v stanovovaní cieľov a konkrétnych akcií smerom k želaným zmenám. Rešpektujeme však, že v niektorých krajinách sa koučovanie a supervízia riadiacich pracovníkov zamieňajú, alebo sa na odlišnosti nekladie až taký dôraz. Vyššie spomenutý materiál ECVision okrem supervízie vodcovstva v organizácii/koučovania definuje aj pojmy supervízia organizácie, organizačný rozvoj a organizačné konzultovanie. Supervízia organizácie prispieva podľa definície opísanej v slovníku k efektívnemu fungovaniu organizácie. Uskutočňuje sa na pravidelných stretnutiach nadriadených a podriadených, ako aj členov odborných tímov. Dôraz takejto supervízie je na vzťahu medzi tímom a širším organizačným prostredím, zameriava sa na osvetlenie pozície moci a inštitucionálne aj subjektívne chápanie rol a úloh. Tento prístup k supervízii organizácie ako celku prispieva podľa autorov/iek k lepšej organizačnej kultúre.

Schlippe a Schweitzer (2001) naznačujú, že supervízia organizácie slúži na riešenie problémov, ktoré sa v zariadeniach vyskytujú opakovane a nezávisle na jednotlivých klientoch, pričom problémy s klientmi bývajú iba podnetom, ktorý odhalí potrebu ďalšieho rozvoja organizácií, ako sú nemocnice, úrady, občianske združenia, alebo menších jednotiek, ako napr. odborných služieb, nemocničných oddelení, podnikových úsekov apod. Autori si nemyslia, že je možné úplne odlíšiť pojmy ako organizačný rozvoj, poradenstvo pre organizáciu, personálny rozvoj, rozvoj tímu, supervízia tímu, alebo koučovanie tímu. Riešenie vidia v hierarchickom vzťahu: organizačný rozvoj je podľa nich nadradený pojem pre opatrenia ako zvýšiť schopnosť učenia sa organizácie , poprípade jej flexibilitu a inovačné schopnosti. V subordinácii následne vidia supervíziu oddelení, alebo tímov a následne supervíziu jednotlivých činností a rolí – vedúcich, alebo odborných pracovníkov. Radikálnejší názor prezentuje Fürstenau (in Schlippe & Schweitzer,

2001), ktorý sa domnieva, že požiadavka supervízie (napr. tímu, alebo časti organizácie) v každom prípade naznačuje deficit vedenia – z čoho vyplýva, že by sa s vedúcim malo pracovať na jeho odstránení, ale nie takým spôsobom, že sa v tíme zamestná „gastarbeiter". Riešením je podľa Klinglmaira (1991, in Schlippe & Schweitzer, 2001) zaistenie prepojenia „zhora dole" tým, že si organizácia a supervízor zodpovedajú otázky:

- Akým spôsobom budú vedúci pracovníci a rozhodujúce miesta pravidelne a vhodnou formou informovaní o procesoch (nie o obsahu, predovšetkým nie o obsahu osobného rázu!), ktoré supervízia spúšťa?
- Akým spôsobom sa vyjasní, ktorí vedúci pracovníci zaistia podporu realizácie zmien a akú?
- Akým spôsobom budú informované subsystémy, ktorých sa zmeny týkajú?

4. DISKUSIA

Vychádzajúc z výsledkov výskumu môžeme konštatovať, že existuje viacero možností ako chápať supervíziu organizácie a pod týmto pojmom sa skrýva viacero rôznych odborných postupov a praktík. My v Coachingplus si myslíme, že pri supervízii organizácie je klientom organizácia ako celok so svojou štruktúrou a dynamikou v kontextoch, v ktorých organizácia operuje. Sekundárnym klientom, tak ako v každej inej supervízii, sú klienti organizácie, čo odkazuje na kvalitu poskytovaných služieb. Zároveň si myslíme, že supervízor organizácie by mal chápať vedomé aj nevedomé systémové prepojenia vo vnútri organizácie aj medzi organizáciou jej okolím (klientmi, inými organizáciami, inými inštitúciami v spoločnosti). Supervíziu organizácie považujeme (na rozdiel od iných rozvojových foriem a metód práce s organizáciou a v organizácii) za primárne reflexívnu metódu a predpokladáme aj, že supervízor organizácie by mal plniť všetky tri podstatné funkcie supervízie vo vzťahu k organizácii ako celku (normatívnu / kvalitatívnu, formatívnu / rozvojovú aj podpornú / posilňujúcu). Sme presvedčení, že ak má byť supervízia supervíziou a ak má byť supervízia efektívna, tieto tri funkcie musia byť v rovnováhe. Niekedy môže byť väčší dôraz položený na jednom rohu trojuholníka, pretože to je potrebné v tej chvíli, ale supervízor musí udržiavať vo vzťahu k organizácii, ktorú superviduje, túto rovnováhu. To si od supervízora vyžaduje viaceré odlišné vedomosti, kompetencie a zručnosti oproti vedomostiam, kompetenciám a zručnostiam supervízora, ktorý superviduje prípady, jednotlivcov v ich rolách, alebo pracovné tímy. Takýto komplexný súbor intervencií si podľa nášho názoru vyžaduje aj tímovú spoluprácu viacerých supervízorov, dôkladnú prípravu a systematický postup. Výsledkom supervízie organizácie by mal byť celkový náhľad organizácie na to, ako jej vedomé aj nevedomé procesy vplývajú na jej štruktúru a dynamiku, organizačnú kultúru, interakcie medzi jej subsystémami, interakcie organizácie s okolím a kontextom, v ktorom pôsobí a to potom spätne na prácu jej pracovníkov s klientmi.

4.1 Čo robíme, keď supervidujeme organizáciu

Tak ako pri individuálnej supervízii, aj pri supervízii organizácie by mal supervízor rozumieť tomu, kto je supervidovaný (organizácia), čo sa v supervidovanom (organizácii) deje a ako to vplýva na profesionálne konanie supervidovaného (kvalitu práce a výstupov smerom ku klientom organizácie). Ako supervízori, keď pracujeme s jednotlivcami, používame procesuálne (napr. cyklický model) a obsahové (napr. sedemoký model) modely supervízie, aby sme vedeli viesť proces práce so supervidovaným a tieto modely nám odpovedajú na otázku čo a ako supervidovať. Prenesené z roviny jednotlivca do roviny organizácie ako celku, na to, aby sme boli efektívni supervízori organizácie potrebujeme pred tým, než začneme supervízne intervenovať, chápať a konceptualizovať:

- Špecifiká a potreby klientov organizácie (priamych klientov organizácie, ale aj inštitúcií, ktoré organizáciu zriaďujú, prípadne metodicky, či inak riadia).
- Špecifiká vzťahov medzi klientmi a organizáciou (typy vzťahov a ich etiku aj prax).
- Špecifiká organizácie samotnej (klienta supervízie) – jej štruktúru a dynamiku.
- Špecifiká vzťahov medzi organizáciou (našim klientom) a prípadnými externými dodávateľmi služieb, vrátane nás supervízorov.
- Naše vlastné chápanie toho, kto ako supervízori organizácie sme a čo v tejto roly organizácii poskytujeme.

Už pred tým, než začneme supervidovať organizáciu, sme tak istým spôsobom experti na to, ako môžeme prostredníctvom supervíznych modelov pomôcť organizácii pozrieť sa iným uhlom pohľadu na jej klientov – klientov organizácie. Podobne, ako je užitočné vedieť pracovať pri individuálnej prípadovej supervízii s témou klient supervidovaného. Zároveň sme

expertmi na to, ako supervíznymi modelmi, nástrojmi a technikami sprostredkovať organizácii problematiku organizačného rozvoja s akcentom na to, čo je v danom čase/období pre organizáciu relevantné. Podobne ako v sme v individuálnej prípadovej supervízii expertmi na prácu so supervidovaným jednotlivcom a jeho prežívaním. V neposlednom rade sme ako supervízori organizácie experti na reflexiu a učenie sa z procesov, ktoré sa dejú medzi klientmi organizácie a organizáciou. Supervízia organizácie tak pomáha reflektovať vzťah medzi organizáciou a jej klientmi na rovinách klienti (skupiny) – organizácia (skupiny) – kontext organizácie. Ak takto pracujeme, zaujímame sa o medziskupinovú dynamiku vo vnútri organizácie, medzi jej subsystémami a aj medzi organizáciou a tým, kým a pre koho je zriadená. Takáto miera reflexie komplexnosti nie je možná bez reflexie toho, čo sa deje medzi nami (supervízormi) a organizáciou. Analogicky k supervízii jednotlivcov, pri supervízii organizácie vedieme dialógy so supervidovanými (organizáciou a jej subsystémami) o tom, na čom sa spoznáva realita a kvalita tejto organizácie, ako vidia túto organizáciu klienti, ale aj jej členovia a aký dopad má ich prežívanie a ich názory a presvedčenia na kvalitu tejto organizácie, alebo v akej miere môže túto organizáciu a kvalitu jej výstupov ovplyvňovať vnútorná dynamika systému a jeho subsystémov.

Organizácie ľudí sú väčšinou zložité. Skladajú sa z jednotlivcov, formálnych a neformálnych skupín, oddelení a podobne. Majú operačné charakteristiky, implicitné alebo explicitné ciele, filozofie a rôzne úrovne morálky. Okrem toho existujú v určitom prostredí a môžu zahrňovať konfliktné tlaky. Ak by sme mali byť odborníkmi, ktorí dokážu viesť efektívne supervízny dialóg o živote nášho supervidovaného – organizácie, mali by sme mať, podľa Jonesa a Pfeiffera (1981) nástroje, metódy a techniky, ktoré by nám pomohli reflektovať a učiť sa z reflexie to,

- na akých hodnotách je postavená organizácia, vo vzťahu ku klientom, externému prostrediu, aj vo vzťahu k svojim členom a aký je dôvod pre jej existenciu,
- ako sú hodnoty akcentované v konkrétnych stratégiách, postupoch, praktikách a cieľoch jej jednotlivých častí,
- z čoho organizácia pozostáva – aké má vzťahy nadradenosti a podriadenosti, systémy zodpovednosti, normy výkonu, kvality a procesov, systémy odmeňovania, modely plánovania, rozhodovania, hodnotenia a komunikovania, aké má ľudské, materiálne a finančné zdroje a ako sa toto odzrkadľuje v práci s klientmi,
- aká je klíma organizácie a kultúra organizácie, kultúra riadenia, prax práce s klientmi, prax tímovej, medzi tímovej aj individuálnej spolupráce,
- ako externé prostredie (komunita, odbory, politické záujmy, inštitúcie, rodinné siete, vlastníci, predstavenstvo, akreditačné orgány, spolupracujúce organizácie, konkurenčné organizácie...) vplýva na fungovanie organizácie, ktorú supervidujeme.

Ako supervízori organizácie sa tak nevyhýbame rozhovorom o externom prostredí (legislatívne, sociologické, politické...) organizácie, poznáme alebo vieme zamerať pozornosť na benchmark nášho supervidovaného, očakávanú kvalitu a kvantitu výstupov, pracovné pozície, roly a kompetenčné modely v organizácii, kooperáciu s klientmi, kooperáciu medzi odborníkmi, kooperáciu medzi tímami, či oddeleniami, na spôsoby riadenia, externé aj interné zdroje, financie a potreby všetkých zainteresovaných. Tu sa práca supervízora organizácie prekrýva s prácou organizačného poradcu/konzultanta, prípadne konzultanta, ktorý je zameraný na organizačný rozvoj a poradenstvo pri riadení zmeny.

Poznať svojho supervidovaného (štruktúru a dynamiku organizácie), jeho klientov a vzájomné vzťahy medzi nimi však nestačí. Úlohou supervízora je supervidovať. Na rozdiel od organizačného konzultanta, alebo poradcu, ktorý sa zaoberá organizačným rozvojom, potrebuje supervízor (alebo ideálne tím supervízorov, keďže takáto práca je príliš komplexná) okrem aplikácie nástrojov a metód organizačného poradenstva, aplikovať aj vhodné supervízne modely, teórie, metódy a techniky a to vo vhodnom čase, vhodným spôsobom do vhodného celku alebo časti systému organizácie. Opäť, analogicky, ako individuálna supervízia, tak aj supervízia organizácie je špecifický poradenský proces. Napr. supervízor, ktorý pracuje individuálne potrebuje mať základné zručnosti vedenia poradenského procesu – procesuálne aj komunikačné – obohatené o kompetencie supervízora. V individuálnej podobe supervízie má tak napríklad supervízny poradenský proces svoje časti (dobre ich opisuje napr. u nás známy procesuálny cyklický model Pagea a Wosketovej). Podobne aj supervízia organizácie má svoju štruktúru a procesy a supervízor organizácie využíva minimálne dva až tri druhy kompetencií.

(1.) Poradenské zručnosti a postupy viažuce sa na procese poradenstva organizácii (tak ako organizačný poradca).

(2.) Facilitačné a koučovacie modely, kompetencie a zručnosti, ktoré pomáhajú supervízorovi pracovať so celým systémom a jeho časťami, rolami a zodpovednosťou.
(3.) Špecifické supervízne kompetencie viažuce sa na reflexiu toho, čo sa deje v systéme organizácie, organizačné učenie sa a organizačný rozvoj.

Inak povedané, podľa nášho názoru, supervízor organizácie je organizačným konzultantom a zároveň facilitátorom organizačných aj interpersonálnych (riadiacich, tímových, medzi tímových, rolových a medzirolových) procesov vo vnútri organizácie aj smerom ku klientom, ktorý dokáže používať supervízne modely a postupy k tomu, aby sprevádzal, podporoval, posilnil kvalitu a rozvíjal kompetencie všetkých častí organizácie v tom, aby eticky vhodne a odborne poskytovala služby svojim klientom.

4.2 Nástroje, metódy a postupy supervízie organizácie

Proces kontinuálneho vzdelávania a učenia sa, ktorého časťou môže byť aj supervízia, sa stal súčasťou práce mnohých organizácií. Snažia sa byť „učiacou sa organizáciou" v tom zmysle, ako tento koncept chápu Chrys Argyris, Donald Schön a neskôr Peter Senge. Hlavnou charakteristikou organizácie, ktorá sa neustále učí, je, že maximalizuje príležitosti pre vzdelávanie a naučené využíva pri dosahovaní organizačných cieľov. Znamená to, že proces neustáleho zlepšovania sa je braný vážne na všetkých úrovniach a stáva sa súčasťou kultúry organizácie. Praktickými krokmi, ktoré by mohli prijímať pracovníci organizácie, ktorá sa neustále učí, sú napr.:

- v maximálnej možnej miere využívajú všetky príležitosti pre učenie a osobný rozvoj,
- vyhľadávajú poučenie v úspechoch i neúspechoch,
- navzájom sa podporujú v procese učenia sa,
- podporujú experimentovanie, prijímanie rozumného rizika, neváhajú skúšať,
- kladú si otázky o tom, čo sa deje a čo robia,
- vedome si rozvíjajú schopnosť vzdelávať sa, ktorú potom skúšajú v rôznych situáciách,
- preberajú zodpovednosť za svoje vzdelávanie a nečakajú, že im ich vedúci alebo oddelenie pre vzdelávanie v organizácii všetko naservíruje,
- učia sa aj zo situácií, v ktorých sa ocitnú, nielen z formálnych tréningových kurzov,
- premýšľajú o získaných skúsenostiach a zvažujú ich význam pre prácu,
- plánujú si využitie toho, čo sa naučili.

Supervízia organizácie by mala pomôcť organizácii, aby sa stávala učiacou sa organizáciou. Supervízori organizácie nepracujú iba s vedením (koučovanie manažmentu, poradenstvo pre riadiacich pracovníkov), nepracujú iba s tímami (tímové koučovanie, facilitované stretnutia k plánovaniu, organizovaniu, hodnoteniu, implementácii zmien, kvality alebo odborných postupov, riešeniu problémov a zaseknutí apod. a príp. tímová supervízia prípadov), nepracujú iba s jednotlivcami (mentorovanie, prípadová supervízia, supervízia a koučovanie roly). Supervízori organizácie systematicky analyzujú kde, prečo a aké intervencie sú v organizácii potrebné a zároveň supervidujú jednotlivé časti organizácie, čiže posilňujú a podporujú tieto časti systému, pomáhajú im reflektovať kde, v čom a ako sa majú rozvíjať, prípadne podporujú tieto subsystémy v reflexii kvality procesov a služieb organizácie vo vzťahu ku klientom. Supervízia organizácie je projekt, nie intervencia. Projekt má svoju analytickú aj riešiacu časť, no na rozdiel od organizačného rozvoja v supervízii ide o neustály proces hľadania postupných krokov, v danom momente, ktoré mobilizujú organizačný celok k sebareflexii svojej práce smerom ku klientom. Existujú rôzne postupy dobrej praxe supervízora organizácie. Je nevyhnutné, aby dokázal multilaterálne kontraktovať (Hay 1997). Procesuálne modely supervízie aplikované v organizačnom kontexte by mali zahŕňať tie subjekty, ktoré sú pre reflexiu potrebné. Obsahové modely supervízie, ktoré využívajú supervízori organizácie, by mali neustále reflektovať organizačnú dynamiku a dynamiku medziskupinových vzťahov. Do supervízie organizácie by mali byť zahrnuté aj hodnotenia kvality starostlivosti zo strany klientov a supervízori by mali vedieť štruktúrovanými a systematickými zásahmi odkrývať neuvedomené procesy, ktoré sa dejú medzi klientmi a časťami organizácie. Supervízori aj organizácia by mali mať jasne pomenované, čo znamená posun, alebo zmena u klientov a ako organizácia vplýva na to, či sa klienti menia (rozvíjajú, liečia, sprevádzajú...) v súlade s etikou pomáhajúcich profesií a najlepšou praxou.

5. ZÁVER

Koncept supervízie organizácie na Slovensku je v začiatkoch. Veríme, že tento text prispel k jej lepšiemu zadefinovaniu a môže byť inšpiráciou

pre ďalší rozvoj supervízorov aj organizácií , ktorí sa problematikou chcú ďalej a dôkladne zaoberať.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Association of National Organisations for Supervision in Europe Standards. Stiahnuté z http://www.anse.eu/about-anse/standards dňa 20. 7. 2020

Carroll, M. (2004). Supervize v organizacích a supervíze pro organizace. In Carroll, M. & Tholstrupová, M. (Eds.) (2004). *Integrativní přístupy k supervizi.* Praha: Triton.

Copeland, S. (2005). *Counselling Supervision in Organisations.* London: Routledge.

ECVision. A European System of Comparability and Validation of Supervisory Competences. Stiahnuté z https://www.easc-online.eu/en/ dňa 20. 7. 2020

European Association for Supervision and Coaching in Europe Quality Standards Manual. Stiahnuté z https://www.easc-online.eu/en/ dňa 20. 7. 2020

Gabura, J. (2018). *Supervízia v pomáhajúcich profesiách*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa.

Hambálek, V. (2007). *Koučing a supervízia. Podobnosti a rozdiely.* In Navrátil, P. & Šišláková, M. (Eds.). *Praktické vzdělávání v sociální práci.* Brno: Tribun.

Hambálek V. (2012). *Supervízia a koučovaní a koučovanie v supervízii.* Prednáška na medzinárodnej konferencii Európskej asociácie pre supervíziu a koučovanie (EASC) v Prahe 15.-16.9.2012

Havrdová, Z. & Hajný, M. et al. (2008). *Praktická supervize.* Praha: Galén.

Hay, J. (2007). *Reflective Practice and Supervision for Coaches.* Maidenhead, UK: Open University Press.

Jonesa, J. E. & Pfeiffer, J.W. (1981). *Annual Handbook for Group Facilitators.* San Diego: University Associates.

Rauen, Ch. (2007). *Unterschiede zwischen Coaching und Supervision.* Stiahnuté z http://www.coachingreport.de/index.php?id=376 dňa 20. 7. 2020

Senge P. (2007). *Pátá disciplína.* Praha: Management Press

Schlippe, A. & Schweitzer , J. (2001). *Systemická terapie a poradenství.* Brno: Cesta.

Schreyoegg A. (2007). *Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching.* Stiahnuté z http://www.schreyoegg.de/content/view/29/33/ dňa 20. 7. 2020

Tsui, M., O'Donoghue, K., Boddy, J. & Pak, Chuiman (2007). From Supervision to Organisational Learning: A Typology to Integrate Supervision, *Mentorship, Consultation and Coaching. The British Journal of Social Work, 47(8),* 2406-2420.

VYUŽITIE TERAPEUTICKÝCH A PORADENSKÝCH PRÍSTUPOV V SUPERVÍZII

Use of therapeutic and counselling approaches in supervision

Jana Vrťová[1], Ladislav Vaska[2]

Abstrakt

V súčasnosti je supervízia prirodzenou súčasťou práce prevažnej väčšiny sociálnych pracovníkov a to hlavne z dôvodu, že je pre niektoré organizácie pôsobiace v oblasti sociálnej práce ustanovená ako zákonná povinnosť. Na druhú stranu však supervízia nenesie v sebe len nálepku zákonnej povinnosti, ale zároveň má pre prácu sociálnych pracovníkov veľké prínosy. Postupným odhaľovaním týchto prínosov vyvstáva potreba zdokonaľovania pracovných postupov v rámci supervízie, aby bola čo najefektívnejšia a prinášala želateľné výsledky. Práve z týchto dôvodov je potrebné, aby sme sa zaoberali jednotlivými terapeutickými a poradenskými prístupmi, ktoré disponujú bohatou teoretickou základňou aplikovateľnou aj v supervíznom procese. V súvislosti s využitím prístupov v supervízii sa už uskutočnilo niekoľko výskumov, ktoré opodstatňujú to, aby sme sa aj v kontexte supervízie zamerali práve na psychoterapeutické a poradenské prístupy. Práve z týchto argumentov vychádza cieľ našej vedeckej štúdie, ktorým bola prezentácia vybraných prístupov a následné odhalenie perspektív, ktoré prinášajú jednotlivé terapeutické a poradenské prístupy do supervízie. Naša štúdia mala teda teoretické zameranie, uskutočnili sme kvalitatívnu obsahovú analýzu textových zdrojov, pričom pri analýze údajov a vyhodnocovaní výsledkov výskumu sme využili komparáciu, indukciu a dedukciu. Na základe analýzy a následnej sumarizácie poznatkov o jednotlivých terapeutických a poradenských prístupoch môžeme konštatovať, že tieto prístupy majú veľký potenciál v supervízii nielen v oblasti sociálnej práce. Jednotlivé prístupy prinášajú veľmi efektívne postupy na riešenie mnohých problémov, s ktorými sa stretávajú supervidovaní i organizácie, v ktorých supervidovaní pracujú.

Kľúčové slová: *Supervízia. Sociálna práca. Terapeutické a poradenské prístupy.*

Abstract

At present, supervision is a natural part of the work of the vast majority of social workers, mainly because it is a legal obligation for some organizations working in the field of social work. On the other hand, supervision not only bears the label of legal obligation, but also has great benefits for the work of social workers. The gradual discovery of these benefits raises the need to improve supervisory practices to be as effective as possible and to bring the desired results. It is for these reasons that we need to deal with individual therapeutic and counseling approaches, which have a rich theoretical basis applicable in the supervisory process. In connection with the use of approaches in supervision, several researches have already been carried out, which justify us focusing on psychotherapeutic and counseling approaches in the context of supervision as well. It is from these arguments that the goal of our scientific study is based, which was the presentation of selected approaches and the subsequent discovery of perspectives that bring individual therapeutic and counseling approaches to supervision. Our study therefore had a theoretical focus, we performed a qualitative content analysis of text sources, while in the analysis of data and evaluation of research results, we used comparison, induction and deduction. Based on the analysis and subsequent summarization of knowledge about individual therapeutic and counseling approaches, we can say that these approaches have great potential in supervision not only in the field of social work. The individual approaches bring very effective procedures for solving many problems faced by supervised and organizations in which supervised work

Keywords: *Supervision. Social work. Therapeutic and counselling approaches*

1. ÚVOD

Na základe analýzy minulého i súčasného stavu supervízie v oblasti sociálnej práce môžeme konštatovať, že supervízia je neodmysliteľnou súčasťou profesie sociálnej práce. Vychádzame pritom zo skutočnosti, že supervízia bola „verným sprievodcom“ vývoja nielen sociálnej práce, ale aj iných pomáhajúcich profesií 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 postupne formovali v jednotlivých odboroch i v samotnej sociálnej práci (Kadushin & Harkness, 2014). Aj napriek tomu, že supervízia bola vo svojej neformálnej podobe prirodzenou súčasťou sociálnej práce už v jej prvopočiatkoch, v profesii 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 teda zdôrazniť, že súčasný stav a smerovanie sociálnej práce sú faktormi, ktoré ovplyvňujú súčasný stav a budúce smerovanie supervízie v tejto oblasti. V našom teritóriu, území Slovenskej republiky bola

[1] Mgr. Jana Vrťová, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Pedagogická fakulta, Katedra sociálnej práce, Ružová 13, 974 11 Banská Bystrica, e-mail: jana.vrtova@umb.sk, tel.: +421 48 446 4783.

[2] doc. PhDr. Ladislav Vaska, PhD., Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Pedagogická fakulta, Katedra sociálnej práce, Ružová 13, 974 11 Banská Bystrica, e-mail: ladislav.vaska@umb.sk; tel.: +421 48 446 4783; Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Fakulta sociálně ekonomická, Katedra sociální práce, Pasteurova 1, 400 96 Ústí nad Labem, Česká republika, e-mail: ladislav.vaska@ujep.cz.

supervízia prvý krát ustanovená Zákonom NR SR č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Neskôr sa stala súčasťou ďalšieho zákona a tým je 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. Rovnako dôležitý bol pre supervíziu v oblasti sociálnej práce moment, kedy 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, ktorým bola supervízia ustanovená ako jedna z nevyhnutných podmienok vydania povolenia na výkon samostatnej praxe sociálneho pracovníka. Hlavne skutočnosť, že supervízia je v súčasnosti pre väčšinu organizácií pôsobiacich v oblasti sociálnej práce zákonnou povinnosťou poukazuje na nevyhnutnosť potreby neustálej reflexie práce supervízora, supervízneho procesu a hľadanie čo najvhodnejších postupov a stratégií, ktoré budú smerovať k očakávaným výsledkom. V tomto zmysle je vhodné, ak supervízor vo svojej supervíznej praxi uplatňuje prvky rôznych prístupov. Samotná myšlienka vhodnosti aplikácie prístupov v supervíznom procese sa opiera o skutočnosť, že sociálna práca ako profesia je do určitej miery ovplyvnená rôznymi poradenskými a psychoterapeutickými školami a prúdmi (Vaska, 2014). Možnosť vplyvu rôznych škôl, smerov a prúdov je daný aj tým, že sociálna práca má multidisciplinárny charakter, čo znamená, že teoretická základňa sociálnej práce využíva poznatky z iných vedných disciplín (Navrátil, 2001). V kontexte supervízie zohrávajú významné postavenie jednotlivé poradenské a psychoterapeutické školy a prúdy aj z toho dôvodu, že v dôsledku útlmu vývoja sociálnej práce po druhej svetovej vojne sa súčasne pozastavil aj vývoj supervízie, a preto sa začala rozvíjať popri vzdelávaní a príprave kvalifikovaných psychoterapeutov. Rozvoj supervízie v sociálnej práci v období 20-tych a 30-tych 20. storočia veľmi významne ovplyvnila aj psychoanalytická teória (Vaska, 2014). V tomto období bola dokonca využívaná psychoanalyticky či psychoterapeuticky rámcovaná podoba supervízie založená na myšlienke, že skúsenosti supervízora s terapiou v supervíznom vzťahu sú najlepším prostriedkom učenia sa supervízora. Neskôr, v 50-tych rokoch 20. storočia sa postupnou implementáciou ďalších teoretických orientácií v oblasti poradenstva a psychoterapie začali postupne objavovať ďalšie teórie vychádzajúce z poradenstva a psychoterapie, ktoré prinášali nové metódy a intervencie aj do oblasti supervízie (Bernard & Goodyear, 1992). Sem môžeme napríklad zaradiť: kognitívno-behaviorálnu supervíziu, psychodynamický prístup k supervízii, supervíziu zameranú na riešenie, supervíziu zameranú na človeka, naratívne prístupy k supervízii a pod. (Caroll, 1996).

1.1 Spoločné prvky psychoterapie, poradenstva a supervízie

Faktom je, že okrem vplyvu jednotlivých psychoterapeutických či poradenských smerov, supervízia, psychoterapia a poradenstvo sú prepojené spoločnými prvkami, ktoré charakterizujú pomáhajúci a supervízny vzťah. Na základe spracovania Newmana (1998) sme vymedzili nasledovné spoločné prvky terapeutického, poradenského a supervízneho procesu:

(1.) Spolupráca – psychoterapeutický, poradenský a supervízny vzťah je založený na tímovej práci medzi zúčastnenými osobami, teda terapeutom a klientom, poradcom a klientom, supervízorom a supervidovaným (Newman, 1998). Ako uvádza Scherpner et al. (1999, s. 21) je „ťažiskom dobrej spolupráce vytvorenie dobrých vzťahov, čo znamená vytvorenie otvoreného, partnerského, vzájomného učebného procesu.“ Po vytvorení vzťahu, ktorý rešpektuje tieto charakteristiky je následne definovaný problém, ktorý určuje smer ďalšej spolupráce a dosahovanie spoločne stanovených cieľov. Rozdiely v názoroch medzi aktérmi sú prekonávané prostredníctvom konštruktívneho dialógu. Supervízor rovnako ako terapeut a poradca je zodpovedný za vytvorenie podpornej atmosféry, v ktorej má supervidovaný možnosť slobodne vyjadrovať svoje názory, postoje a skúsenosti bez strachu z odsúdenia či trestu (Newman, 1998).

(2.) Zručnosti sú učené – psychoterapeut, poradca a supervízor smerujú svoju činnosť k tomu cieľu, aby ich klienti a supervidovaní postupne získavali zodpovedajúcu úroveň vedomostí, nezávislosti a svojej vlastnej efektívnosti. Medzi zručnosti, ktoré sú v tomto kontexte učené zaraďujeme napríklad sebapozorovanie; efektívnejšiu komunikáciu a počúvanie; systematické riešenia problémov; formuláciu cieľov a ich sledovanie, dosahovanie a prehodnocovanie a podobne. Najlepším spôsobom učenia sa týmto zručnostiam je ich praktický nácvik napríklad prostredníctvom techniky hrania rolí (Bartlett, 1983). V tejto súvislosti je efektívny aj tréning sociálnych zručností, ktorý je vhodným spôsobom praktického učenia sa potrebných sociálnych

zručností prostredníctvom interpersonálnych interakcií (Ivey, Ivey & Zalaquett, 2013).

(3.) Pokrok je meraný objektívne – pokrok klienta i supervidovaného sa meria objektívne. Terapeut, poradca i supervízor môžu pozitívne hodnotiť skutočnosť, aké vedomosti a zručnosti si klient i supervidovaný osvojil, ako dobre sa im darí, ale to samo o sebe nestačí na adekvátne posúdenie ich pokroku. V tomto kontexte však musia byť rešpektované objektívne ukazovatele a preto je potrebné merať pokrok účastníkov terapeutického, poradenského a supervízneho procesu systematicky, v priebehu času (Newman, 1998).

(4.) Štruktúra a časové limity – ústredným cieľom práce s klientom i supervidovaným je osvojenie si zručností smerujúcich k nezávislej a efektívnej práci a splnenie tohto cieľa v optimálnom časovom horizonte. To znamená, že či už v terapii, poradenstve alebo supervízii je čas vzácny a preto je dôležité využívať ho rozumne (Liese et al., 1995). Aj v dôsledku efektívneho nakladania s časom sa tieto stretnutia zameriavajú na hlavné problémy a ich riešenie. Terapeut, poradca a supervízor si od začiatku spolupráce uvedomujú skutočnosť, že vzťah jedného dňa skončí, preto sa na ukončenie vzťahu pripravujú už na začiatku spolupráce. Samozrejme spolupráca sa nesie v „duchu" flexibility a v prípade potreby je možné trvanie spolupráce predĺžiť. Závisí to však od závažnosti a charakteru riešeného problému (Newman, 1998). Terapeut, poradca i supervízor pracuje s klientom či supervidovaným v pomáhajúcom a supervíznom procese, ktorý má určitú štruktúru. Terapeut, poradca a supervízor rozhodujú o tom, ako budú rôzne spôsoby práce, metódy a techniky aplikované v tomto procese. Súvisí to aj s direktívnym a nedirektívnym prístupom v terapii, poradenstve a supervízii, pretože oba prístupy rozhodujú o tom, na čo má byť zameraná pozornosť klientov a supervidovaných. Štruktúrovanie pomáhajúceho a supervízneho procesu sa nedotýka len nasmerovania pozornosti klienta a supervidovaného na konkrétny obsah, ale aj usmernenie pri výbere rôznych možností analyzovania konkrétneho obsahu. Terapeutický, poradenský a supervízny proces má vlastnú štruktúru, ktorej súčasťou je aj načasovanie dialógu s konkrétnym zámerom (Okun & Suyemoto, 2013).

(5.) Disproporcia moci – pramení zo zodpovednosti terapeuta, poradcu a supervízora, ktorá sa viaže na očakávanie, že budú mať viac vedomostí a zručností potrebných k tomu, aby pomohli klientom a supervidovaným k dosiahnutiu stanovených cieľov a očakávaných výsledkov (Boehm & Staples, 2002). Disproporcia moci v prospech terapeuta, poradcu a supervízora je nevyhnutná hlavne z dôvodu, že pomáhajúci profesionáli v terapeutickom, pomáhajúcom i supervíznom vzťahu predstavujú hlavné subjekty, ktoré disponujú s právomocou určovať normy a hranice spolupráce (Gabura, 2018). V súvislosti s disproporciou moci je potrebné taktiež konštatovať, že pomáhajúci profesionáli disponujú s dôvernými informáciami, pričom musia zvážiť či ich budú zdieľať alebo zachovajú mlčanlivosť. V tomto kontexte si však musia byť vedomí toho, že nesprávnym zaobchádzaním s dôvernými informáciami môžu poškodiť klienta a supervidovaného (Barnett, 2011), a preto je nevyhnutné, aby rešpektovali etický kódex a etické štandardy svojej profesie (Jungers & Gregoire, 2013).

(6.) Definovanie role – v terapii, poradenstve i supervízii je nevyhnutné, aby mal každý účastník terapeutického, poradenského i supervízneho procesu jasne vymedzenú rolu, s ktorou sú spojené isté očakávania. Vymedzenie jednotlivých rolí pomáha ujasniť si predstavu o tom, čo sa od jednotlivých účastníkov v kontexte konkrétnej formy spolupráce očakáva (Berger & Buchholz, 1993). Ako uvádza Vaska (2014, s. 145) „v supervízii je dôležité „nájsť a pomenovať" miesto každého zúčastneného v práci s klientmi a posunúť tieto zistenia do vedomej roviny supervidovaných, aby sa so svojou rolou dokázali zžiť a vyrovnať, a tiež ju vnímať ako jedinečnú a nespochybniteľnú." Definovanie rolí v supervízii je založené na predpoklade, že supervidovaným je poskytovaná rámcovaná forma pomoci, ktorá môže riadiť ich činnosť a rozhodovacie procesy. V rámci definovania role terapeuta, poradcu i supervízora je dôležité si uvedomiť, že v tomto prípade je rola do istej miery ovplyvnená preferovaným terapeutickým alebo poradenským smerom (Gabura, 2005).

(7.) Rešpektovanie hraníc - rovnako ako terapeuti a poradcovia, musia supervízori rešpektovať osobné i profesionálne hranice v pomáhajúcom vzťahu (Newman, 1998). Definovanie a následné rešpektovanie hraníc v pomáhajúcom vzťahu vychádza z požiadavky rešpektovania základných ľudských práv klientov, supervidovaných i samotných pomáhajúcich profesionálov. Hranice v pomáhajúcom vzťahu musia byť stanovené tak, aby zamedzovali vzniku akéhokoľvek romantického a sexuálneho vzťahu medzi klientom a pomáhajúcim profesionálom či supervidovaným a supervízorom (Mátel, 2010a).

Ako definuje Etický kódex supervízie (2018)

supervízor pracuje výhradne v rámci oblastí svojej kompetencie. Supervíziu nezamieňa so

> psychoterapiou, poradenstvom, auditom ani inou odbornou činnosťou. V prípade identifikácie potreby odlišnej služby ako je supervízia, supervízor distribuuje supervidovanú osobu k inému odborníkovi v danej oblasti. […] Osobné záležitosti sa preberajú v priebehu supervízie len z hľadiska ich vplyvu na klientov supervidovanej osoby alebo výkonu pracovných činností. (s. 1)

Zároveň Etický kódex Slovenskej psychoterapeutickej spoločnosti (2013) v časti Princíp 2 - Odborná spôsobilosť zdôrazňuje, že

> udržiavanie vysokej úrovne odbornej spôsobilosti je zodpovednosťou všetkých psychoterapeutov v záujme verejnosti a aj v záujme ich profesie ako celku. Psychoterapeuti uznávajú, že ich odborná spôsobilosť má hranice a uvedomujú si obmedzenia metód, ktoré používajú. Poskytujú len také služby a používajú len tie metódy, ku ktorým majú kvalifikáciu získanú vzdelaním a skúsenosťami. V oblastiach, v ktorých doposiaľ neexistujú uznávané štandardy, prijímajú psychoterapeuti všetky opatrenia nevyhnutné na ochranu blaha klientov. Psychoterapeuti sledujú najnovšie poznatky v oblasti zdravotníctva a vedecké a odborné informácie, vzťahujúce sa na služby, ktoré poskytujú.

To znamená, že predpokladom úspešnej profesionálnej spolupráce medzi psychoterapeutom a klientom, poradcom a klientom a teda aj supervízorom a supervidovaným je stanovenie zreteľných hraníc, ktoré budú rešpektované všetkými účastníkmi pomáhajúceho procesu.

(8.) Prevládajúca atmosféra dôvery – vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že dôvera predstavuje jeden z najdôležitejších komponentov nevyhnutných na rozvoj a stabilizáciu dobre fungujúcich vzťahov (Simpson, 2007). Proces budovania dôvery a vzťahu v psychoterapii, poradenstve a supervízii prebieha súčasne. V rámci procesu budovania dôvery je rozhodujúce správanie pomáhajúceho profesionála, ktorý by mal akceptovať klienta/supervidovaného, zaujať nehodnotiaci postoj, rešpektovať stanovené hranice a dodržiavať etické normy svojej profesie (Gabura, 2017). Z perspektívy klienta a supervidovaného má dôvera veľký význam z toho dôvodu, že je faktorom ovplyvňujúcim skutočnosť či klient alebo supervidovaný budú otvorene rozprávať o svojich problémoch alebo zaujmú postoj nespolupráce (Kohútová, 2017) a odmietnu spoločné hľadanie riešení ich osobných alebo pracovných problémov. V súvislosti s významom dôvery v supervízii Mátel (2010b) konštatuje, že

> […] v supervíznom vzťahu v atmosfére bezpečia a dôvery je analyzovaný vzťah medzi sociálnou poradkyňou/poradcom a klientmi. Supervíziou sa poradkyňa/poradca podelí s časťou zodpovednosti za prácu s klientmi. Jej hlavným cieľom je odborný aj osobný rast pracovníkov v bezpečnej atmosfére dôvery. (s. 95)

Do problematiky dôvernosti zaraďujeme aj poskytovanie „citlivých" informácií, s ktorými terapeut, poradca či supervízor prišiel do kontaktu v priebehu svojej práce. Zdieľanie akýchkoľvek informácií s tretími stranami bez informovaného súhlasu klienta či supervidovaného môže vážne narušiť dôverný vzťah účastníkov pomáhajúceho a supervízneho procesu (Mátel & Roman, 2010).

(9.) Pozitívne prijatie je potrebné, ale nie je postačujúcou podmienkou – o pozitívnom prijatí ako o jednej z troch kľúčových podmienok kvalitného medziľudského vzťahu a následného terapeutického úspechu sa zmienil už Rogers v roku 1957. Okrem pozitívneho prijatia boli ďalšími nevyhnutnými podmienkami kvalitného medziľudského vzťahu kongruencia a empatia (Farber, Suzuki & Lynch, 2018). Dryden a Mytton (2016) uvádzajú, že

> bezpodmienečné pozitívne vnímanie znamená, že poradca osobe ponúka rešpekt, prijatie a starostlivosť o kohokoľvek, kto má v jeho živote význam. […] Je to nesúdiaci postoj, ktorý indikuje ocenenie jednotlivcov, takí akí sú bez ohľadu na ich postoje alebo správanie. Rogers často používa pojem "ocenenie", aby vyjadril, že tento postoj je viac ako len akceptácia. (s. 79)

V terapii je schopnosť terapeuta vyjadriť pozitívne vnímanie klienta rozhodujúcim faktorom určujúcim úspešnosť terapeutického procesu. Aj keď pozitívny pohľad charakterizuje veľmi malý podiel práce terapeuta, je dôležitou zložkou spájajúcou proces terapeutickej práce s výsledkami terapie. Pozitívne vnímanie klienta má mnoho významných prínosov aj pre samotného klienta. Posilňuje sebadôveru a sebaúctu klienta, motivuje ho k aktívnemu zapojeniu sa do terapeutického procesu a posilňuje osobnostný rast klienta a jeho odolnosť. To znamená, že skutočnosť ako sa terapeut ku svojmu klientovi správa ovplyvňuje nielen pokrok samotného klienta, ale aj konanie klienta v priebehu terapeutického procesu (Farber, Suzuki & Lynch, 2018). V supervízii sa pozitívne vnímanie prejavuje dôverou supervízora, že supervidovaní sú schopní rozvíjať sa ako odborníci vo svojej profesii

dokonca aj v období, keď prežívajú frustráciu alebo zápasia s rôznymi problémami súvisiacimi s ich pracovným výkonom. Zároveň sa prejavuje spoločným identifikovaním silných a slabých stránok supervidovaných a spoločným stanovením cieľa supervízneho procesu. Bezpodmienečné pozitívne prijatie neznamená, že supervízori nekriticky súhlasia s názormi a konaním supervidovaných. Naopak silné bezpodmienečné prijatie znamená, že supervízor podnecuje supervidovaných, aby kriticky reflektovali svoje pocity, myšlienky a správanie (Guiffrida, 2015).

1.2 Rozdielne prvky psychoterapie, poradenstva a supervízie

Aj napriek tomu, že psychoterapia, poradenstvo a supervízia majú viacero spoločných prvkov, predtým ako budeme charakterizovať rozdiely medzi nimi považujeme za nevyhnutné objasniť, na čo sa v skutočnosti zameriava samotná psychoterapia, poradenstvo a supervízia.

Podľa Kratochvíla (2017)

> **psychoterapia** je liečebná činnosť, liečebné pôsobenie, špecializovaná metóda liečenia alebo súbor liečebných metód, zámerné ovplyvňovanie, proces sociálnej interakcie. […] Je procesom pomoci osobám s psychogénnymi poruchami a s poruchami, ktoré majú psychické následky. Je ovplyvňovaním trpiacej osoby hľadajúcej pomoc. Je pôsobením na psychiku a prostredníctvom psychiky na celý organizmus chorého. (s. 15)

Centrom pozornosti psychoterapeutickej praxe sú tie záležitosti, ktoré sú podnetmi k činnosti psychoterapeuta. Ide o ľudské stavy, ktoré jednotlivec prežíva ako problém a ktoré sú dôvodmi, pre ktoré človek vyhľadá pomoc psychoterapeuta (Ludewig, 2011). Ako môžeme pozorovať psychoterapia má jasne zameranie a cieľ, ktorý môžeme dosiahnuť aplikáciou vhodných psychoterapeutických smerov či škôl. Naopak poradenstvo je špecifická činnosť, pretože môže mať rôzne zameranie. V praxi sa môžeme stretnúť napríklad so sociálnym poradenstvom typickým pre prácu sociálneho pracovníka; výchovným poradenstvom, ktoré realizuje výchovný poradca či psychologickým poradenstvom, ktoré svojim obsahom i zameraním prináleží psychológovi a mnoho ďalších[1]. To znamená, že v poradenstvo sa nezameriava len na psychické problémy či ťažkosti človeka, ale aj problémy existenčnej alebo materiálnej povahy. Môžeme konštatovať, že „**poradenstvo** je možné vo všeobecnosti definovať ako stretnutie odborníka a klienta, t.j. človeka (ľudí), ktorý sa nachádza v nejakej problémovej situácii, pre riešenie ktorej nemá, resp. sa domnieva, že nemá dostatok vlastných síl, prostriedkov“ (Oravcová, 2013, s. 9). To znamená, že „[…] Základom poradenstva je odborná činnosť, intervencia odborníka, ktorý sa usiluje pomáhať človeku pri riešení problémov, resp. pri zvládnutí, vyrovnaní sa s problémami, ktoré on sám riešiť nedokáže a pri tejto činnosti používa špecifické, odborné prostriedky – nástroje, metódy, formy práce“ (Oravcová, 2013, s. 9). Tieto nástroje, metódy a formy práce môžu byť inšpirované práve špecifickými metódami a postupmi práce, ktoré boli rozvinuté práve v jednotlivých psychoterapeutických smeroch či školách. **Supervízia** má v spojitosti s psychoterapiou a poradenstvom špecifické postavenie. Charakteristika pojmu supervízia je o niečo zložitejšia, pretože by mala zodpovedať pomáhajúcej profesii v ktorej je vykonávaná (Havrdová, 2008a). Podľa Havrdovej (2008a)

> výraz supervízia bol odvodený od anglického výrazu *supervision*, a ten z latinského slova *super* – nad, *videre* – hľadieť, vidieť, pozerať. V angličtine sa vzťahoval pôvodne na každú situáciu, v ktorej poverená či skúsenejšia osoba *dohliada/dozerá* na inú osobu či osoby pri prevedení nejakej úlohy alebo priebehu činnosti. (s. 17)

Ďalej v súvislosti so zameraním supervízie uvádza, že „predmetom (i subjektom) je vždy konkrétny odborník (odborníci) a jeho (ich) odborná činnosť v konkrétnom kontexte. Východiskom je zdieľaná živá skúsenosť. Zmyslom a cieľom jeho (ich) supervízie je, aby bol schopný (boli schopní) svoju činnosť robiť čo najlepšie“ (Havrdová, 2008b, s. 40). V konečnom dôsledku „obecným cieľom supervízie ako profesionálnej aktivity je zlepšenie či udržanie kvality služby. Takýto cieľ možno samozrejme dosahovať rôznymi cestami podľa situácie, do ktorej je supervízia zasadená“ (Havrdová, 2008c, s. 48). Zložitosť definície supervízie vyplýva aj zo skutočnosti, že môže byť definovaná aj prostredníctvom jej rôznych funkcií a to administratívnej, podpornej, vzdelávacej a mediačnej[2], zároveň však môže mať rôzne formy od individuálnej, cez skupinovú až po supervíziu organizácie ako celku (Vaska, 2014; Gabura, 2018), a taktiež môžeme rozoznávať aj jej rôzne typy napríklad výcvikovú, výučbovú, riadiacu

[1] Pozri napríklad Oravcová (2013), ktorá rozlišuje rôzne formy poradenstva.

[2] Viac o funkciách supervízie pozri napríklad Havrdová (2008c); Vaska (2014); Schavel (2017); Gabura (2018) a ďalší.

alebo poradenskú (konzultantskú) (Hawkins & Shohet, 2007). Vychádzajúc zo špecifického zamerania môžeme teda konštatovať, že supervízia môže na jednej strane „dohliadať" na prácu pomáhajúcich profesionálov (terapeutov, poradcov i sociálnych pracovníkov), a na strane druhej môže vo svojej praxi aplikovať prvky psychoterapeutických a poradenských smerov či škôl, ktoré môže supervízor prispôsobovať zameraniu a charakteru supervízneho procesu.

Newman (1998) diferencuje nasledovné prvky, ktorými sa supervízia odlišuje od terapie a poradenstva:

(1.) Cieľ – kým cieľom psychoterapie je liečba, ktorá klientom otvára cestu k hodnotnému a naplňujúcemu životu (Page & Wosket, 2002), v súvislosti s poradenstvom je potrebné konštatovať, že „v pomáhajúcich profesiách je ťažisko poradenstva založené na vzťahu pomoci, pričom poradca má snahu podporiť rast, rozvoj, zrelosť a lepšie uplatnenie klienta, aby sa efektívnejšie orientoval vo svete a vyrovnával so životom" (Gabura, 2005, s. 11). Supervízia sa zameriava na to, aby supervidovaní rozvíjali svoje schopnosti a možnosti, ktoré neskôr využijú v procese práce s klientom (Page & Wosket, 2002). Špecifickosť supervízie v tomto kontexte taktiež spočíva v tom, že supervízor sa zaujíma o proces a výsledky práce supervidovaného s klientom, ale nepracuje s daným klientom priamo.

(2.) Odlišné právomoci na ukončenie vzťahu – faktom je, že klient má právo na základe svojho slobodného rozhodnutia kedykoľvek ukončiť vzťah medzi ním a terapeutom (poradcom). Ak terapia (poradenstvo) nespĺňa jeho očakávania. V niektorých prípadoch síce klient nesie negatívne dôsledky rozhodnutia o ukončení terapeutického (poradenského) vzťahu ako napríklad dodatočné finančné výdavky, ale to nepredstavuje prekážku ukončenia spolupráce medzi ním a terapeutom (poradcom). Naopak supervidovaný disponuje s menšou právomocou ukončiť supervízny vzťah (Newman, 1998). Je to aj dôsledkom toho, že supervízora volí a objednáva organizácia, v ktorej supervidovaný pracuje. Medzi organizáciou a supervízorom vzniká spolupráca na základe supervízneho kontraktu, v ktorom sú stanovené podmienky supervízie. Ak je supervidovaný nespokojný s priebehom supervízie musí sa s touto záležitosťou obrátiť teda na vedenie organizácie, čo môže v špecifických situáciách predstavovať problém a supervidovaný môže ohroziť svoje pracovné miesto v danej organizácii. Aj z tohto dôvodu je supervidovaný nútený pokračovať v neefektívnej supervízii. Ide hlavne o situácie, kedy si vedenie organizácií vyberá supervízora podľa známostí alebo priateľských väzieb, čo môže byť veľkou prekážkou úspešnosti či efektivity supervízie v danej organizácii. Preto by supervízori mali neustále reflektovať skutočnosť ako nakladajú s mocou, ktorá im bola danou organizáciou zverená do „rúk" (Newman, 1998).

(3.) Supervízny vzťah predstavuje spoločnú zodpovednosť voči tretej strane – terapeutický a poradenský vzťah je založený na tímovej spolupráci zameranej na riešenie klientových problémoch. Ak klient venuje veľkú pozornosť tretím stranám (napríklad rodinným príslušníkom) je to znamenie, že sa dostatočne zameriava na riešenie svojich problémov (Newman, 1998) a snaží sa odhaliť pôvod vzniku svojich problémov. Terapeut (poradca) preberá priamu zodpovednosť za prácu s klientom. Táto zodpovednosť vychádza z morálnych, humánnych a niekedy legislatívnych princípov práce (Page & Wosket, 2002). Naopak supervízny vzťah je založený na spoločnej etickej zodpovednosti voči tretej strane - klientovi supervidovaného (Newman, 1998). Táto forma zodpovednosti je však odlišná ako zodpovednosť v terapeutickom alebo poradenskom vzťahu, pretože supervízor nepracuje priamo s klientom supervidovaného. Zodpovednosť voči klientovi supervidovaného vyžaduje niekedy dominantnejšie postavenie ako zodpovednosť voči supervidovanému (Page & Wosket, 2002).

(4.) Dôsledky pôsobenia viacerých supervízorov verzus viacerých terapeutov a poradcov – vychádzajúc zo skutočnosti, že zatiaľ čo psychológ realizuje psychosociálnu liečbu a psychiater realizuje liečbu za pomoci liekov, v terapii sa považuje za najvhodnejšiu alternatívu mať v čase terapeutického pôsobenia len jedného terapeuta. Naopak pre väčšinu klientov je bežné a menej problematické, ak sa v čase individuálnych terapií zúčastňujú párových alebo skupinových terapií. Pre terapeutov je často varovným signálom, ak zistia, že ich nový klient mal viacero terapeutov. Niekedy môže byť dôsledkom mobilita klientov alebo terapeutov, na druhej strane však táto skutočnosť môže vypovedať o chronickosti problémov klienta alebo môže byť indikátorom skutočnosti, že klient je v procese hľadania „správneho" terapeuta (Newman, 1998). Naopak v supervízii a poradenstve je pôsobenie viacerých supervízorov a poradcov súčasne považované za výhodu (Minnes, 1987). V prípade supervízie napríklad začínajúci sociálny pracovník môže mať svojho interného supervízora, ktorý ho sprevádza v každodennej práci a súčasne sa môže zúčastňovať pravidelných supervíznych stretnutí, ktoré vedie externý supervízor. Pre supervidovaného je pôsobenie viacerých

supervízorov prínosom, pretože si môže osvojovať potrebné vedomosti, zručnosti a príklady dobrej praxe. Pre oblasť poradenstva je v tejto súvislosti charakteristické, že má interdisciplinárny a komplexný charakter, to znamená, že na poradenskom procese sa môže podieľať viacero odborníkov z rôznych disciplín. Pre poradenstvo je taktiež typické, že má biodromálny charakter, z čoho vyplýva, že má zahŕňať pomoc pre široký okruh ľudí v rôznom veku, s rôznymi problémami, teda rôzne poradenské systémy by mali na seba nadväzovať (Koščo et al., 1980). Hlavným rozdielom medzi terapiou a supervíziou je dôležitosť, ktorá je pripisovaná vzťahu v kontexte týchto dvoch disciplín. Ďalším rozdielom je fakt, že rôzni supervízori môžu mať rôznu úroveň odbornosti, čím supervidovanému môžu pomáhať lepšie zvládnuť, preniknúť do hĺbky problému, s ktorým momentálne „zápasí". Terapia sa odlišuje od supervízie tým, že na pomoc klientovi častokrát stačí jeden kompetentný terapeut (Newman, 1998).

(5.) Väčšia flexibilita pri vývoji supervízneho vzťahu – v terapeutickom vzťahu sú dosť prísne hranice (Newman, 1998). Ako je uvedené v Etickom kódexe Slovenskej psychoterapeutickej spoločnosti (2013) v časti Princíp 5 Blaho klienta:

> psychoterapeuti sú si neustále vedomí svojich vlastných potrieb a svojej potenciálne vplyvnej pozícii voči osobám ako sú klienti, študenti, frekventanti výcvikov a podriadení. Vyhýbajú sa zneužitiu dôvery a vzťahu závislosti, ktorý k nim títo ľudia majú. Psychoterapeuti vynakladajú všetku snahu, aby sa vyhli duálnym vzťahom, ktoré by mohli narušiť ich odborný názor alebo zvýšiť riziko využívania. Príklady takýchto duálnych vzťahov zahŕňajú, ale neobmedzujú sa na: odbornú starostlivosť o zamestnancov, študentov, osôb pracujúcich pod ich supervíziou, blízkych priateľov alebo príbuzných alebo výskum realizovaný s týmito osobami. Sexuálne intímnosti s osobami ako sú klienti, študenti, frekventanti výcviku alebo účastníci výskumu sú neetické.

Iba za výnimočných a dobre odôvodniteľných okolností sú po ukončení terapeutického vzťahu dovolené priateľské alebo osobné vzťahy medzi terapeutom a klientom (American Psychological Association, 1992). Rovnako Etický kódex supervízie (2018, s. 2) ustanovuje, že „supervízia sa realizuje v rámci jasných, primeraných, kultúrne citlivých hraníc. Supervízor sa nesmie zapojiť do sexuálnych ani žiadnych iných duálnych alebo viacnásobných vzťahov so supervidovanými osobami ani ich klientmi kvôli riziku zneužívania moci alebo potenciálneho poškodzovania." Udržanie vzťahov na takejto úrovni vedie k cieľu zachovania profesionálnej integrity a efektivity skúseností supervízora. V supervízii však nie je nezvyčajné, že supervízor a supervidovaný boli pred začiatkom supervízneho vzťahu priateľmi. Zároveň je bežné, že supervízor a supevidovaný pokračujú v profesionálnom vzťahu aj po ukončení supervíznej spolupráce a v mnohých prípadoch sa vzťahy medzi supervízorom a supervidovaným po ukončení supervízie zmenia na vzťahy kolegiálne alebo priateľské (Gottlieb, 1993). Aj keď niektoré prvky terapeutických a supervíznych vzťahov sú podobné, vzťahy, ktoré vznikli v rámci supervízneho procesu sa ľahšie môžu rozvinúť do iných foriem vzťahov aj po ukončení profesionálneho vzťahu (Newman, 1998). Čo sa týka rozdielov medzi poradenskými a supervíznymi vzťahmi, tak rozdiel nachádzame v zameraní, teda v tom, na čo je primárne orientovaný poradenský a supervízny vzťah. To znamená, že tieto dve rozdielne formy vzťahov sa odlišujú svojim charakterom.

1.3 Teoretické vymedzenie prístupov v supervízii

Môžeme konštatovať, že skutočnosti zosumarizované v predchádzajúcom texte boli kľúčovými podnetmi k tomu, aby sa v supervíznej praxi začalo uvažovať o perspektívach, ktoré môžu jednotlivé poradenské a psychoterapeutické školy a smery priniesť do supervízie. V súčasnosti sa v oblasti sociálnej práce kladie veľký dôraz na kvalitný supervízny proces v dôsledku čoho sa realizujú rôzne výskumy, ktoré sú väčšinou zamerané na zisťovanie vnímania supervízie a skúseností supervidovaných[3] so supervíziou. V súvislosti s kvalitným supervíznym procesom je však potrebné preskúmať a analyzovať aj rôzne postupy, stratégie či spôsoby práce, ktoré supervízori vo svojej práci využívajú a ktoré sa v ich práci osvedčili ako efektívne. V priebehu supervízneho výcviku si supervízori osvojujú vedomosti a zručnosti, ktoré sú nevyhnutné pre výkon supervízie. Medzi tieto vedomosti a zručnosti zaraďujeme aj prístupy v supervízii vychádzajúce z oblasti poradenstva a psychoterapie, ktoré sú súčasťou obsahovej náplne niektorých supervíznych výcvikov[4]. To

[3] V tomto kontexte môžeme uviesť napr. výskum, ktorý bol realizovaný na území SR Schavelom, Hunyadiovou & Kuzyšinom (2018), zameraný na vnímanie významu supervízie u zamestnancov zariadení sociálnych služieb (viac Schavel, Hunyadiová & Kuzyšin, 2018); taktiež zahraničný výskum zameraný na zistenie dopadu supervízie na sociálnych pracovníkov, ktorí majú skúsenosť s klientmi so suicidálnym správaním (viac Paulzine, 2018).

[4] Do obsahovej náplne supervíznych výcvikov ich zaraďujú organizácie zabezpečujúce realizáciu supervíznych výcvikov

znamená, že prístupy by mali predstavovať prirodzenú súčasť supervíznej praxe a zároveň supervízorom poskytovať širokú škálu rôznych metód, techník a intervencií, ktoré môžu vo svojej supervíznej praxi využívať.

Podľa Vasku (2014)

> pod prístupom v supervízii možno rozumieť konkrétny používaný a často aj preferovaný spôsob práce so supervidovaným za použitia rôznych foriem metód a techník 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 v supervízii možnosť preniknúť do podstaty problému, dilemy a dosiahnuť stanovený cieľ, otvárať nové efektívne „pracovné obzory" supervidovanému a zároveň tak zabrániť poškodeniu klienta. (s. 62-63)

Supervízori majú teda k dispozícii viacero prístupov, ktoré môžu aplikovať do svojej supervíznej praxe. Prístupy v supervízii sú založené na teoretických koncepciách jednotlivých smerov, ktoré sú overené praxou. 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 z praxe konštatujú, že rôzne spôsoby práce môžu smerovať k rovnakému cieľu, a tým je spokojnosť klienta i rozvoj supervidovaného sociálneho pracovníka (Gabura, 2018). Jednotlivé prístupy sú akýmsi odrazom charakteru práce s klientom v akomkoľvek psychoterapeutickom či poradenskom procese. Supervízor podobne ako sociálny pracovník pracuje s človekom a jeho problémami, a preto by mal disponovať aj s vedomosťami a vedieť sa orientovať v niektorých, pre jeho prácu zodpovedajúcich poradenských a psychoterapeutických smeroch či školách (Schavel, 2013). Za dôležité považujeme zdôrazniť, že problematika prístupov v supervízii je veľmi úzko prepojená s modelmi[5], ktoré sú využívané v rámci supervíznej praxe.

> Prístup v supervízii je využiteľný v rámci modelu, preto možno za model v supervízii považovať komplexne spracovaný postup (ktorý má svoju štruktúru, fázy a pod.) realizovateľný v rôznych formách. Model v supervízii slúži k udržaniu 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)

Vzhľadom na vyššie uvedené môžeme konštatovať, že model predstavuje východiskový rámec pre efektívnu aplikáciu jednotlivých prístupov, prípadne prvkov jednotlivých prístupov a to aj z dôvodu, že supervízorovi „zároveň ukazuje smer, ktorým sa supervízor má uberať, kam má svoje intervencie zacieliť" (Mydlíková, 2017, s. 155). Práve využívanie modelov v supervíznej praxi pomáha supervízorovi pri zvolení prístupu, ktorý zodpovedá problému či dileme, na ktorú je zameraný celý supervízny proces a nesie v sebe potenciál efektívneho riešenia problému či dilemy supervidovaného. Pozitívnou je aj skutočnosť, že modely v supervízii majú dynamický charakter, čo znamená, že sa vyvíjajú súčasne s vývojom teórie i prístupov a ďalej sa pôsobením praxe môžu rozvíjať a meniť (Gabura, 2018).

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 akousi „veľkou neznámou" o čom vypovedá aj minimum teoretických štúdií[6] a žiadne výskumné štúdie

---

ako napr. Asociácia supervízorov a sociálnych poradcov; Coachingplus; Inštitút ďalšieho vzdelávania sociálnych pracovníkov VŠZaSP sv. Alžbety, n.o.

[5] V supervízii môžeme rozlišovať niekoľko modelov napr. cyklický model (Page & Wosket, 2002); procesný (sedmooký) model supervízie (Hawkins & Shohet, 2007); model 4x4x4 (Wonnacott, 2012); kolaboratívny model (Orlansová & Edwardsová, 2004); vývojový model (Page & Wosket, 2002); tieto modely sú využiteľné hlavne v supervízii zameranej na jednotlivca alebo dvojicu (podľa Vasku, 2014). Najvhodnejším modelom aplikovateľným v skupinovej supervízii sú balintovské skupiny (Vaska, 2014). Viac o modeloch v supervízii pozri napr. Vaska (2014); Mydlíková (2017); Gabura (2018).

[6] Na území SR prístupy v supervízii rozpracovali napr. Vaska (2014), Gabura (2018) a okrajovo sa im vo svojej publikácii venujú autori Schavel, Hunyadiová & Kuzyšin (2013). Špecifickému prístupu v supervízii – prístupu zameranému na človeka sa venujú Brnula a Kuchárová (2019); v podmienkach ČR sa prístupom v supervízii venuje Bärtlová (2007); psychodynamickým prístupom v supervízii sa zaoberá Hajný (2008); prístup zameraný na človeka rozpracováva na

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 psychoterapie[7], pretože sú súčasťou psychoterapeutickej praxe. V oblasti sociálnej práce bola realizovaná len jedna relevantná výskumná štúdia[8], 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 jednotlivé prístupy ako také môžu priniesť do supervíznej praxe. V nasledujúcom texte si priblížime východiskové tézy vybraných prístupov aplikovateľných v supervízii v sociálnej práci.

Kratochvíl (2017) rozdeľuje prístupy v psychoterapii na direktívne a nedirektívne. Avšak vychádzajúc z poznatkov psychoterapeutických a poradenských smerov a škôl môžeme jednotlivé prístupy v supervízii rozdeliť na direktívne, nedirektívne, ale aj postmoderné[9], pričom v rámci postmoderných prístupov sa môžeme stretnúť s prvkami direktívnym resp. nedirektívnych prístupov.

Zameranie **direktívnych prístupov** je odvodené od anglického slova *direct,* ktoré Webster (1979, s. 516) definuje ako „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 určité úlohy určené supervízorom (upravené podľa Kratochvíl, 2017). Do direktívnych prístupov, ktoré môžeme aplikovať v supervíznom procese zaraďujeme napríklad kognitívno-behaviorálny prístup a psychodynamický prístup.

Opakom direktívnych prístupov sú **nedirektívne prístupy**. Podľa Temaner Brodley (1997)

> teda 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. (s. 19)

Pri využívaní nedirektívnych prístupov v supervízii, supervízor zastáva skôr pozíciu katalytického činiteľa. Súhlasným, neutrálnym postojom vytvára potrebný priestor pre vyjadrenie subjektívneho prežívania supervidovaného vychádzajúceho z praktického výkonu profesie. V rámci nedirektívneho prístupu je taktiež dôležité vytvorenie atmosféry dôvery za účelom sebaexplorácie supervidovaného, vyjadrenia jeho interpersonálnych stereotypov. Supervízor sa vyhýba akémukoľvek posudzovaniu, poskytovaniu rád či prejavu vlastných názorov a postojov k danej situácii (upravené podľa Kratochvíl, 2017). Medzi nedirektívne prístupy využiteľné v supervízii zaraďujeme napríklad humanistický prístup, analytický prístup, prístup zameraný na človeka, gestalt prístup a systemický prístup.

Samostatnú skupinu prístupov tvoria **postmoderné prístupy**. Vznik postmoderných prístupov podnietila zmena charakteru spoločnosti - transformácia modernej spoločnosti v 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, v rámci ktorej dochádza

praktickom príklade Vosečková (2004); v kontexte supervízie organizácie systémové poňatie organizácie analyzuje Havrdová (2011) et al. a gestalt perspektívou v supervízii sa zaoberá Polák (2004).

[7] V tejto oblasti sú zaujímavé výskumné zistenia nasledovných autorov: Kattan (2013), ktorý sa zaoberal skúsenosťami s kognitívno-behaviorálnou supervíziou; Silva & Sousa (2018), ktorí skúmali skúsenosti s existenciálnou perspektívou v supervízii a taktiež autorky 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.

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

[9] Postmodernými prístupmi sa vo svojom príspevku zaoberá napríklad Hambálek (2011).

k tlaku na samostatné zvládanie života jednotlivca (Navrátil, 2005). Ako uvádza Hambálek (2011)

> z hľadiska postmoderny nemôžeme tvrdiť, že sociálne kategórie ako sú 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. (s. 158)

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.

2. METÓDY

Vzhľadom na charakter problematiky, na ktorú bola zameraná naša štúdia sme si zvolili dizajn teoretického výskumu. Základnou výskumnou otázkou, na ktorú sme prostredníctvom kvalitatívnej obsahovej analýzy textu hľadali odpoveď bola nasledovná otázka: *Aké perspektívy prinášajú jednotlivé psychoterapeutické a poradenské prístupy do supervízie?* V kontexte nášho výskumu sme pracovali výlučne s overenými textovými zdrojmi (odborné články, výskumné štúdie, príspevky v zborníkoch a odborné publikácie), ktoré boli zamerané na skúmanú problematiku, teda obsahovali niektorý z kľúčových kategórií (supervízia, supervízia v sociálnej práci, poradenské a psychoterapeutické prístupy a pod.). Textové materiály sme vyhľadávali prostredníctvom internetového vyhľadávača Google, online portálu ku katalógom a zbierkam slovenských knižníc, databáz SCOPUS a Web of Science a platformy ResearchGate. Pri analýze a vyhodnocovaní údajov získaných prostredníctvom realizácie kvalitatívnej obsahovej analýzy sme využili metódy komparácie, indukcie a dedukcie (Hendl, 2016) a postupy zakotvenej teórie (Strauss & Corbinová, 1999).

Počas realizácie teoretického výskumu sme dodržiavali aj etické zásady výskumu. V dôsledku toho, že sme pracovali výlučne s textovými zdrojmi sme sa v tejto súvislosti sústredili hlavne na to, aby textové údaje, s ktorými sme pracovali v našom výskume boli odcitované správne podľa citačnej normy APA (aktuálne vydanie).

3. VÝSLEDKY

V tejto časti budeme prezentovať možnosti direktívnych, nedirektívnych a postmoderných prístupov v supervízii a to prostredníctvom charakteristiky teoretických východísk, zamerania, vzťahu a využiteľnosti vyčlenených prístupov v rámci supervízie.

3.1 Direktívne prístupy

Ako sme už uviedli pri charakteristike direktívnych prístupov, direktívne orientovaný pomáhajúci profesionál (supervízor) svojimi pokynmi priamo reguluje myslenie, správanie a konanie klienta alebo supervidovaného (upravené podľa Kratochvíl, 2017). Direktívny prístup je najvhodnejší vtedy, ak sa supervidovaný, prípadne klient nachádzajú v časovej tiesni, akútnej krízovej situácii. Taktiež je vhodný v prípade, ak sa nachádza v stave duševnej nerovnováhy a jednoznačne potrebuje vedenie. Direktívne pristupovať k supervidovanému resp. klientovi si vyžadujú aj situácie, kedy supervidovaný alebo klient potrebujú počuť potvrdenie správnosti svojho rozhodnutia od autority, prípadne ak supervidovaný alebo klient nemajú dostatok zručností alebo skúseností s daným problémom alebo situáciou (upravené podľa Kopřiva, 2016).

3.1.1 Psychodynamický prístup

Teoretické východiská – sú založené na myšlienkach Sigmunda Freuda (Bärtlová, 2007). Psychodynamické prístupy predstavujú rozšírenie a aplikáciu konceptov a spôsobov práce, ktoré sú typické pre psychoanalytickú psychoterapiu. Sú obohatené o množstvo prvkov. V tomto prípade môžeme hovoriť aj o integratívnej psychoterapii, ktorej podstatu tvorí psychoanalytické poňatie rozvoja a zloženia osobnosti a vzťahov za použitia rôznych techník a foriem práce (Hajný, 2008). Psychodynamický prístup vychádza z dvoch východiskových presvedčení. Prvým je

presvedčenie, že pôvod každej ľudskej činnosti spočíva v motiváciách, ktoré nie sú prítomné vo vedomí. Druhé presvedčenie je založené na zdôrazňovaní dôležitosti vývoja človeka v ranom detstve a pripisovanie významnej úlohy skúsenostiam, ktoré boli prežité v ranom detstve (Bomba, 2011).

Zameranie – supervízor sa zameriava na klienta supervidovaného, proces práce supervidovaného s klientom, vzťahovú väzbu a reakcie, ktoré prebiehajú medzi supervidovaným a klientom (Eis, 1995). Dôležitým aspektom, na ktorý sa taktiež supervízor zameriava sú skúsenosti z minulosti týkajúce sa klienta i supervidovaného, ktoré ovplyvňujú prácu supervidovaného s klientom. Supervízor zameriava svoju prácu aj na nevedomé procesy, ktoré sú viditeľné v oblasti prenosov a obrán (Gabura, 2010).

Vzťah – vzťah supervízora a supervidovaného má dve dimenzie. Prvou je reálna dimenzia, ktorá je charakteristikou interakcie medzi supervízorom a supervidovaným, druhou je symbolická dimenzia zahŕňajúca prežívanie generované mimo supervízneho procesu, ktoré spravidla do neho preniká prostredníctvom skúmania skúseností z minulosti supervidovaného i jeho klienta (upravené podľa Bomba, 2011). Vzťah medzi supervízorom a supervidovaným je asymetrický, plný emócií a poskytuje priestor pre utvorenie dostatočne vyvinutého spojenectva s dospelým „ja“ supervidovaného. Supervízor vedie supervidovaného k samostatnosti (Bärtlová, 2007). V kontexte vzťahu medzi supervízorom a supervidovaným je dôležité, aby nedochádzalo k prekrývaniu rolí supervízora, pretože táto skutočnosť môže spôsobiť problémy v supervíznom vzťahu a následne aj v celkovej efektivite supervízneho procesu. Jedná sa hlavne o prípady kedy je supervízor napríklad bývalý vedúci alebo riaditeľ organizácie, supervízor je kolegom supervidovaného alebo má supervízor priateľský vzťah s vedením organizácie (Hajný, 2008).

Využiteľnosť v rámci supervízie – psychodynamický prístup svojou orientáciou i zameraním ponúka účastníkom supervízneho procesu možnosť rozvoja schopnosti emocionálneho porozumenia ostatným jednotlivcom. Pričom za dôležitý predpoklad emocionálneho porozumenia ostatným jednotlivcom sa v tomto prístupe považuje skutočné poznanie druhého. Práve poznanie umožňuje supervidovanému zmierniť strach z neznámeho, pomenovať všetko, čo je nové a neznáme v kontexte práce s klientom (Kępiński, 2003). Supervízor využívajúci tento prístup musí klásť dôraz na procesy prebiehajúce v nasledovných troch oblastiach. Po prvé, v supervíznom procese musia byť učené a zdieľané poznatky a zručnosti, takým spôsobom, ktorý je zrozumiteľný a prístupný pre samotných supervidovaných. Po druhé, je potrebné poskytovať supervidovaným tréningy a výcviky, vďaka ktorým sa stanú odborníkmi vo svojej profesii. Po tretie je nevyhnutné nájsť čo najprimeranejšie spôsoby, ktoré uľahčia supervidovaným proces rozvoja emocionálnych a vzťahových kapacít. Práve neustály rozvoj a modifikácia metód, techník a spôsobov práce v týchto oblastiach by mala viesť k skvalitňovaniu supervízneho procesu využívajúceho psychodynamický prístup (Sarnat, 2011).

3.1.2 Kognitívno-behaviorálny prístup

Teoretické východiská – už názov tohto prístupu naznačuje, že ide o prepojenie dvoch prístupov a to kognitívneho a behaviorálneho. V kontexte kognitívno-behaviorálnej terapie z myšlienok ktorej vychádza tento prístup môžeme identifikovať tri odlišné chápania. V rámci prvých dvoch chápaní kognitívno-behaviorálnej terapie ide o zameranie na jeden z týchto dvoch orientácií, teda v prvom prípade ide o zacielenie na kognitívnu zložku terapie a v druhom prípade o behaviorálnu zložku terapie. Tretie poňatie charakterizuje kognitívno-behaviorálnu terapiu ako prístup, ktorý má špecifické prvky vychádzajúce z epistemologickej paradigmy radikálneho konštruktivizmu[10] (Kratochvíl, 2017).

Zameranie – kognitívno-behaviorálny prístup sa zameriava na dve skupiny aktivít. Na jednej strane ide o procesy vedúce k ovplyvňovaniu myslenia a na strane druhej ide o procesy ovplyvňujúce správanie sa človeka (Kratochvíl, 2017). Inými slovami supervízor zameriava svoju prácu na pomoc supervidovanému pri odhaľovaní skresľujúcich a dysfunkčných foriem myslenia a konania. Dysfunkčné spôsoby myslenia a konania sú menené prostredníctvom systematického rozhovoru a štruktúrovaných behaviorálnych úloh. Takto zameraný supervízny proces poskytuje priestor pre nové učenie supervidovaného (Hawton, et al., 1989), pretože vychádza z predpokladu, že všetky spôsoby myslenia a konania sú naučené (Řezáč, 1998). Pozornosť supervízora je zameraná jednak na

[10] Kratochvíl (2017, s. 77-78) uvádza, že „podľa konštruktivistickej paradigmy však poznanie neodráža „objektívnu realitu“, ale len určité usporiadanie sveta, ktoré je určené našou skúsenosťou. Skutočnosť nemožno nájsť „vonku“, skutočnosť si konštruujeme každý sám.“

proces a spôsoby práce s klientom, zároveň však sa zameriava na vytvorenie priestoru potrebného na rozvoj špecifických zručností supervidovaných (Gabura, 2010).

Vzťah – je založený na myšlienke vzájomnej spolupráce. Supervízor je v pozícii učiteľa, ktorý so supervidovaným zdieľa príklady dobrej praxe v tom zmysle, že mu ponúka rôzne metódy, techniky a postupy vedúce k zvyšovaniu kvality a efektivity práce s klientom (Gabura, 2010).

Využiteľnosť v rámci supervízie – tento prístup je využiteľný hlavne vo vzdelávacej a výcvikovej supervízii, ktorej cieľom je rozvoj a zvyšovanie profesionálnych kompetencií supervidovaných. Veľmi vhodné je využitie tohto prístupu v skupinovej forme supervízie, pretože práve prostredie skupiny poskytuje vhodný priestor pre procesy sociálneho učenia a spätnú väzbu (Bärtlová, 2007).

3.2 Nedirektívne prístupy

Nedirektívne prístupy sú špecifické tým, že sú založené na aktivite a produkcii samotnej osoby supervidovaného, prípadne klienta, ktoré podnecuje terapeut, poradca alebo supervízor (upravené podľa Kratochvíl, 2017). Nedirektívne prístupy sú vhodné hlavne v prípadoch, kedy chceme pri práci so supervidovaným alebo klientom dosiahnuť kvalitatívnu zmenu. Dôležitým faktorom ovplyvňujúcim využívanie nedirektívnych prístupov je skutočnosť, že ich aplikácia si vyžaduje dostatok času a sily pomáhajúceho profesionála. Samozrejme je možné najskôr pracovať so supervidovaným alebo klientom direktívne a postupne prejsť k nedirektívnemu spôsobu práce (Kopřiva, 2016).

3.2.1 Analytický prístup

Teoretické východiská – analytický prístup alebo Jungovská psychoterapia (analytická psychoterapia) je spájaná s menom C. G. Junga, ktorý bol kedysi považovaný za „korunného princa psychoanalýzy". V súvislosti s Jungovou prácou je známa hlavne typológia osobnosti človeka, na základe ktorej môžeme ľudí diferencovať na introvertov a extrovertov, taktiež je známy pre metódu asociačného experimentu ako nástroja k odhaľovaniu nevedomých komplexov (Kratochvíl, 2017). Ľudské správanie sa snažil vysvetliť prostredníctvom teórie archetypov, pričom sa opieral o množstvo spirituálnych a duchovných poznatkov. Tieto poznatky využíval hlavne pri skúmaní nevedomia. Nevedomia podľa jeho názoru nie je preskúmateľné priamo, ale dá sa skúmať prostredníctvom produktov, ktoré sú jeho výsledkami. Produkty nevedomia môžu byť osobného charakteru, to znamená, že ide o produkty, ktoré sú výsledkom produkcie jednotlivca, zároveň však existujú produkty kolektívneho charakteru, ktoré sú výsledkom kolektívnej činnosti - ľudstva (Jung, 1993). Jung zároveň rozdelil ľudské činnosti do štyroch skupín. Do týchto skupín zaraďujeme: zmyslové vnímanie, myslenie, intuíciu a cítenie. Zmyslové vnímanie a intuícia vypovedá o tom, ako ľudia vnímajú seba i vonkajšie prostredie a akým spôsobom z neho získavajú informácie. Myslenie a cítenie sú naopak zamerané na procesy, ktorými si vytvárame názory a rozhodnutia týkajúce sa nášho života i vonkajšieho prostredia Každý človek je schopný využívať tieto štyri funkcie, ale u každého dominuje iná funkcia. Môžeme sa teda zaradiť do zmyslových, intuitívnych, rozumových alebo citových typov (Jung, 1971).

Zameranie – v supervíznom procese sa supervízor sústredí rovnako ako terapeut v terapeutickom procese na objasňovanie nevedomých súvislostí. Supervízor so supervidovaným očakávajú, že sa v priebehu supervízneho procesu „vynoria" obsahy týkajúce sa hlavného problému supervidovaného (upravené podľa Kratochvíl, 2017). Supervízor by sa mal zamerať v supervízii aj na to, aby supervidovanému poukázal na jeho nesprávne a neadekvátne interpretácie a ilúzie. Pretože práve prostredníctvom ilúzií je umožnené supervidovanému meniť sa a rozvíjať. Je dôležité, aby supervízor povzbudil supervidovaného k tomu, aby objavil svoj vlastný potenciál a to prostredníctvom analýzy a sebaanalýzy (Moore, 2012). Sám supervízor by mal vedieť odhaliť spôsoby práce so supervidovaným, ktoré vedú k zlepšeniu jeho aktuálnej situácie (Fordham, 2006).

Vzťah – ako uvádza Jung (1931)

> liečba je produktom, v ktorom hrá úlohu celá bytosť lekára, ako aj jeho pacienta. Stretávajú sa medzi dvoma iracionálnymi faktormi, medzi dvoma osobami, ktoré nie sú fixované a určiteľné kvantitami, ale ktoré so sebou prinášajú okrem svojich jasne definovaných oblastí vedomia, neurčito rozšírenú oblasť nevedomia. Stretnutie dvoch osobností je ako zmiešanie dvoch (rôznych) chemických látok: ak vôbec existuje nejaká kombinácia, obe sú premenené. Nemôžete mať žiadny vplyv, ak sám nie ste citlivý na ovplyvňovanie. (s. 17)

To znamená, že do supervízneho vzťahu vstupujú dve celostné bytosti medzi ktorými by v prvom rade mala prevládať dôvera. V tomto vzťahu by mal supervízor zaujať nehodnotiaci postoj voči supervidovanému a zároveň podporovať rozvoj schopností supervidovaného (Fordham, 2006).

Využiteľnosť v kontexte supervízie – aplikáciou tohto prístupu supervízor berie do úvahy

skutočnosť, že funkcie (zmyslové vnímanie, myslenie, intuícia a cítenie), ktoré definujú ľudskú činnosť sa u každého supervidovaného môžu líšiť. Rozpoznaním jednotlivých funkcií ľudskej činnosti u supervidovaných môže prispôsobovať intervencie a pomôcť supervidovanému, aby využíval svoje silné stránky, rozvíjal funkcie, ktoré sú v jeho ľudskej činnosti sekundárne. V rámci supervízie supervidovaný prezentuje problém, ktorý by potreboval vyriešiť. Supervízor podnecuje exploráciu problému supervidovaného tým, že mu kladie rôzne otázky. Vždy začína najskôr funkciou, ktorá je primárna a následne pokračuje smerom dole, k sekundárnej funkcii. Ak je supervidovaný napríklad primárne rozumový typ s doplnkovou (sekundárnou) funkciou intuíciou, supervízor kladie otázky typu: „Ako chápete problémy svojho klienta?"; „Aký význam pripisujete tejto situácii?" (rozumový typ); „Ako si myslíte, že bude váš klient konať?" (intuitívny typ); „Čo ste spozorovali?" (zmyslový typ); „Aké pocity vo vás alebo klienta evokuje táto situácia?" (citový typ). Tento prístup umožňuje, aby sa v priebehu supervízneho procesu objavili náhle „záblesky", ktoré pomáhajú supervíznemu procesu. „Záblesky" predstavujú cenné informácie pochádzajúce z nevedomia supervidovaného a objavujú sa pri postupnom odhaľovaní materiálu v supervíznom procese (Sillsová, 2004). Tento prístup je využiteľný hlavne vo výcvikovej a individuálnej forme supervízie (Matton, 2012).

3.2.2 Humanistický prístup

Teoretické východiská – podnetom k sformovaniu humanisticky orientovaného prístupu bol behavioristický redukcionizmus. Vznikol ako opozícia proti behavioristickému spôsobu myslenia (Kratochvíl, 2017). Zatiaľ čo behavioristická psychológia sa zameriavala na charakteristiku, predikciu a kontrolu ľudského správania jednotlivca, v centre pozornosti humanistickej psychológie je porozumenie vnútorným zážitkom jednotlivca a následné osvojenie si schopností, ktoré mu umožnia svoje rozpoznané zážitky ovládať, čo zvyšuje jeho odolnosť voči akémukoľvek manipulatívnemu správaniu z vonkajšieho prostredia (Bugental, 1967). K priekopníkom tohto smeru patria významné osobnosti v oblasti psychológie napríklad Abraham Maslow či Carl Rogers (Kratochvíl, 2017). Základným konceptom humanistickej teórie podľa Rogersa je koncept JA, ktorý v sebe zahŕňa štyri predstavy klienta o sebe samom. Prvou je predstava klienta o sebe samom v súčasnosti, druhou je ideálna predstava klienta, aký by mal byť, treťou je dynamická predstava, ktorá charakterizuje skutočnosť, akým sa klient chce stať a štvrtou je vysnená predstava, ktorá vyjadruje to, akým človekom by klient chcel byť, pri zohľadnení všetkým dôležitých skutočností. Vychádzajúc z tejto koncepcie Rogers ustanovil pojem SELF (obraz o sebe samom), ktorý je základným komponentom vývoja osobnosti klienta. Človek by podľa neho nikdy nemal byť spokojný sám so sebou, ale má neustále pracovať na svojom vývoji (Levická, 2004).

Zameranie – tento prístup je prioritne zameraný na odhalenie osobného potenciálu jednotlivca (Vaska, 2014), z ktorého vyplýva následná pomoc jednotlivcovi v jeho vnútornom raste a praktickom využití jeho vnútorného potenciálu (Kratochvíl, 2017). Supervízor a supervidovaný sú v supervíznom procese sústredení na aktuálnu situáciu, teda to, čo sa v procese supervízie deje tu a teraz. Supervízor vníma supervidovaného ako prežívajúcu osobnosť a zaoberá sa jeho vnútorným zážitkom (Gabura, 2010).

Vzťah – základom tohto prístupu je rovnocenný vzťah (človek-človek) medzi supervízorom a supervidovaným, ktorý je charakteristický empatiou, akceptáciou a kongruenciou zo strany supervízora (Gabura, 2010). Supervízne stretnutie sa vyznačuje „bratským vzťahom" a zdieľaným zážitkom medzi supervízorom a supervidovaným (upravené podľa Kratochvíl, 2017).

Využiteľnosť v rámci supervízie – supervízor využívajúci tento prístup v supervízii sa zameriava na zmenu supervidovaného. Účastníci supervidovaného procesu pracujú na reorganizácii svojej vlastnej predstavy o sebe samom a konštruujú si vlastnú hierarchiu hodnôt (Vosečková, 2004). Supervízor a supervidovaný spoločne pracujú na identifikovaní nových poznatkov a skúseností, tzv. „skrytých" možností supervidovaného i jeho pracovného prostredia, ktoré môžu smerovať k zlepšeniu práce supervidovaného (Gabura, 2018).

3.2.3 Prístup zameraný na človeka

Teoretické východiská – nachádzame v učení Carla R. Rogersa, ktorý je zakladateľom tohto prístupu. Prístup zameraný na klienta zaraďujeme do humanisticko-existenciálnych prístupov (Gajdošová, 2013). Charakteristickým znakom tohto prístupu je skutočnosť, že sa zaoberá človekom ako celostnou bytosťou (Vaska, 2014), to znamená, že v prípade supervízie vychádza z osobnosti samotného supervidovaného a motivuje ho k samostatnému rozvoju (upravené podľa Kratochvíl, 2017). Rogers uznáva jedinečnosť každého človeka. Človeka chápe ako proces, pretože podľa jeho presvedčení je osobnosť človeka neustále vo vývoji (Žiaková,

2017) a nikdy nie je úplne hotová. Okrem iného je presvedčený o tom, že každá ľudská bytosť disponuje s tendenciou k sebaaktualizácii, ktorej podstatou je úsilie človeka zachovať a rozvíjať svoje vlastné bytie, svoju ľudskú existenciu (Matoušek, et al., 2001).

Zameranie – v centre pozornosti tohto prístupu je vzťah medzi supervízorom a supervidovaným. Aj vďaka tejto skutočnosti prístup zameraný na človeka umožňuje supervidovanému prežiť vzťah, ktorý pre neho nepredstavuje ohrozenie, ale naopak je pre neho vzťahom, v ktorom nájde podporu, pochopenie a práve preto sa môže spolu so supervízorom zamerať na odhalenie významov, ktoré charakterizujú jeho pracovnú činnosť i jeho vzťahy na pracovisku. Supervízia rámcovaná prístupom zameraným na človeka umožňuje supervidovanému plne prežiť seba samého v kontexte jeho pracovnej činnosti a vzťahov (Brnula & Kuchárová, 2019).

Vzťah – základnými charakteristikami vzťahu medzi supervízorom a supervidovaným sú akceptácia, empatia a kongruencia, ktoré následne umožňujú supervízorovi spoznať nielen supervidovaného, ale aj jeho problém (Vosečková, 2004). V dôsledku toho, že prístup zameraný na človeka vychádza z humanisticky orientovaných teórií, typickou formou vzťahu medzi supervízorom a supervidovaným je vzťah človek-človek. Vzťah je v rámci tohto prístupu kľúčovou kategóriou, pretože ako uvádza Gajdošová (2013)

> potenciál rastu človeka je podľa tohto prístupu aktivovaný prostredníctvom vzťahu medzi klientom a terapeutom, nie metódy, vzťah slúži ako liečebný katalyzátor. V tomto dôvernom vzťahu klienta s terapeutom, kedy terapeut je čo najviac sám sebou, vytvára nehodnotiace, prijímacie prostredie, má snahu porozumieť a klient vníma tieto atribúty, sa uvoľňuje rastový potenciál klienta a vplyvom jeho vnútorných zdrojov síl sa organizmus začína rozvíjať pozitívnym smerom. (s. 9)

V súvislosti s prístupom zameraným na človeka hovoríme teda o neautoritatívnom, nepaternalistickom, ale rovnocennom vzťahu medzi supervízorom a supervidovaným (Brnula & Kuchárová, 2019).

Využiteľnosť v rámci supervízie – supervízia rámcovaná prístupom zameraný na človeka sa primárne zameriava na problematiku vzťahov v práci, v supervízii a ich kvalitu, zároveň umožňuje supervidovanému lepšie spoznať seba samého i ostatných a na základe týchto poznatkov pracovať za pomoci supervízora na svojom vlastnom rozvoji. Typickými témami pre takto rámcovaný supervízny proces sú napríklad etické problémy a dilemy v práci supervidovaného, všetky oblasti pracovnej činnosti supervidovaného a pod. (Merry, 2004).

3.2.4 Gestalt prístup

Teoretické východiská – tvorcom gestalt terapie je F. Perls, ktorý sa pri označení tejto terapie inšpiroval klasickým nemeckým psychologickým smerom a to nemeckou školou tvarovej psychológie. Perls svoju pozornosť zameriaval najmä na percepciu a zastával myšlienku celostného chápania psychických zážitkov. Podľa jeho predpokladov majú neurotici nesprávnu interakciu s vonkajším svetom i svojim vlastným telom a v dôsledku toho sa nedokážu otvorene prejaviť. Podľa Perlsa je hlavnou príčinou ľudských problémov nedostatočná pozornosť venovaná pocitom (Kratochvíl, 2017). V kontexte supervízie podľa Poláka (2004, s. 131) ide o „fenomenologický prístup, ktorý viac využíva a prepracováva bezprostredný zážitok, než aby postupoval iba podľa nejakej interpretačnej alebo explanatórnej schémy.“ To znamená, že prežívanie jednotlivca síce môže mať bezprostredný charakter, ale minulá skúsenosť vždy poznačí jeho prežívanie, ktoré je interpretované z perspektívy minulej skúsenosti (Oravcová, 2013).

Zameranie – pri gestalt perspektíve sa supervízor zameriava na to, aby supervidovaný pracoval na rozvoji svojej schopnosti uvedomovania si bezprostredných zážitkov. Základným pravidlom supervízneho stretnutia je princíp prítomnosti (upravené podľa Kratochvíl, 2017). Rešpektujúc fenomenologické východiská supervízor vedie supervidovaného k tomu, aby dokázal minimalizovať pôsobenie svojich osobných domnienok, prekonceptov, presvedčení alebo „urýchlených“ interpretácií a viac sa zameral na to, čo sa deje v supervíznom vzťahu. Práca supervízora spočíva v tom, aby pomohol supervidovanému uvedomiť si skutočnosť, ako minulé skúsenosti ovplyvňujú jeho prežívanie a správanie. Konečným výsledkom práce supervízora by mala byť nová podoba procedurálnej pamäte[11] supervidovaného (upravené podľa Rektor, 2006).

[11] Procedurálna pamäť je „zafixovaný spôsob vyhodnocovania situácií a zafixovaný spôsob reagovania a správania sa v danej situácii“ (Oravcová, 2013, s. 101).

Vzťah – v súčasnosti je gestalt prístup založený na dialogickom vzťahu, pričom supervízor nie je v expertnej ani autoritatívnej pozícii. Vzťah medzi supervízorom a supervidovaným je charakterizovaný akceptáciou, rešpektom a rovnocenným postavením všetkých účastníkov (upravené podľa Oravcová, 2013). Predpokladom supervízneho vzťahu je dialogický kontakt, ktorého cieľom je podnietiť dialóg medzi supervízorom a supervidovaným. Dialogický kontakt predstavuje proces, v rámci ktorého sa snažíme empaticky porozumieť jeho prežitým skúsenostiam. Vzťah medzi supervízorom a supervidovaným je dôležitým prostriedkom prostredníctvom ktorého dochádza k rastu (profesionálnemu rozvoju) supervidovaného (upravené podľa Polák, 2004).

Využiteľnosť v rámci supervízie – tento prístup je využiteľný hlavne v skupinovej supervízii, kedy supervízor sa počas výkonu supervízie sústredí na problém, resp. prípad jedného účastníka supervízie, ostatní sú účastníci sú v pozícii pozorovateľov prípadne pomáhajú pri realizácií niektorých metód alebo techník (upravené podľa Oravcová, 2013). Gestalt prístup vychádza z paradoxného chápania zmeny, ktoré predpokladá, že k procesu zmeny - profesionálnemu rastu dochádza automaticky v prípade, ak je supervidovanému umožnené slobodne oceniť to, kým a čím je práve v tejto chvíli (Starak, 2001). Pre supervíziu rámcovanú gestalt prístupom je rozhodujúca a nevyhnutná autentická a zmysluplná spätná väzba (Resnick & Estrup, 2000).

3.2.5 Systemický prístup

Teoretické východiská – teoretické základy systemického prístupu vychádzajú zo systemickej terapie, ktorá združuje rôzne teoretické prúdy a smery vychádzajúce z konštruktivistickej a systémovej paradigmy (Ludewig, 2011). V súvislosti so systemickým prístupom je nevyhnutné konštatovať, že „v 80. rokoch 20. storočia sa od rodinnej terapie oddelila, resp. odlíšila systemická terapia. […] Ide pritom o výrazne kognitívnu, krátkodobú terapiu, ktorá počíta so spoluprácou klienta“ (Mátel, 2017, s. 74). Základným pojmom tohto prístupu je pojem „systém“[12]. Systemické myslenie vychádza z dvoch perspektív. Explicitne sa opiera o myšlienky systémovej teórie a implicitne o procesy, ktorých výsledným produktom je systém ako organizovaná komplexnosť (Ludewig, 2011). Systemická perspektíva ponúka bohatý súbor ideí, ktorý vychádza z predpokladu, že každý ľudský jedinec žijúci v ľudskej spoločnosti je zároveň súčasťou určitých vzťahových väzieb. Systemicky orientovaní odborníci vnímajú systém, jeho vzťahové väzby a problémy ako jeden celok (Mózešová, 2015).

Zameranie – podľa Mátela (2017, s. 74) systemická perspektíva „je výrazne zameraná na súčasnosť a spolieha sa na rozumové spracovanie terapeutického materiálu do tej miery, že provokuje vlastné sebaozdravovacie zdroje klienta“, v prípade supervízie samotného supervidovaného. Zdôrazňuje významnú úlohu vzťahov jednotlivých prvkov, ich vývoja i vývoja systému ako jednotného celku (Veltrubská, 2008). Keďže systemická terapia ako východisková teória systemického prístupu je definovaná ako komunikačný proces, fundamentálnou predpokladom je skonštruovanie efektívneho terapeutického, v našom prípade supervízneho systému. Základnou metódou práce je dialóg prebiehajúci medzi dvoma expertmi. Na jednej strane je to terapeut (supervízor), ktorý je expertom na realizáciu terapeutických (supervíznych) dialógov a na strane druhej je to klient (supervidovaný), ktorý je expertom na svoj (pracovný) život. Terapia (supervízia) je procesom vedúcim k svojpomoci, v ktorom terapeut (supervízor) sprevádza klienta (supervidovaného) rôznymi etapami a to: od problémového systému, cez systém terapeutický (supervízny) až po bezproblémový alternatívny systém. Intervencie terapeuta (supervízora) sú podporným nástrojom podnecujúcim aktivizáciu vlastných zdrojov klienta (supervidovaného) (Mózešová, 2015).

Vzťah – v systemickom prístupe v supervízii môže byť vzťah supervízora a supervidovaného charakterizovaný ako rodičovský (rodič-dieťa). Zároveň však supervízor môže zastávať pozíciu učiteľa alebo sprievodcu. Vo všetkých prípadoch však supervízor prijíma supervidovaného, vytvára atmosféru dôvery a podpory, ktorá smeruje k rastu sebadôvery supervidovaného. Je protektívnou autoritou, ktorá predkladá spôsoby práce a techniky, je sprievodcom supervidovaného pri hľadaní nových perspektív vnímania problémových situácií a spôsob ich riešenia (Veltrubská, 2008).

Využiteľnosť v rámci supervízie – v supervízii nachádza systemická perspektíva široké

[12] Podľa Ludewiga (2011, s. 31-32) pojem „systém“ pochádza zo starej gréčtiny a znamená „útvar“, „výtvor“ (systema), príp. „zostava“ (syn = „dohromady“ a hystanai =“stavať“). […] najlepšie vyjadruje význam slova „systém“ nemecké slovo Gebilde, ktoré označuje komplexnú jednotku, ktorá je „utvorená“ zo súčastí, ktorých popis sa obmedzuje na súčet ich vlastností ako celku a musí vyjadrovať popis prvkov a ich prepojenia. V tomto zmysle možno systém definovať ako útvar vymedzený od jeho okolitého prostredia, ktorý sa skladá z prvkov a ich vzťahov.“

uplatnenie hlavne v oblasti supervízie organizácie, tímovej či skupinovej supervízie. Tento prístup v supervízii umožňuje nájsť organizácii stratenú rovnováhu a udržať ju ako celok. Pre supervíziu je veľmi vhodný aj z toho dôvodu, pretože umožňuje efektívne riešenie problémov vyskytujúcich sa v pracovnom prostredí ako napríklad fluktuácia a nespokojnosť zamestnancov, konflikty v tíme a pod. (Veltrubská, 2008). Systemický prístup v supervízii zdôrazňuje, že sociálny pracovník nie je expertom, nie je tým, kto koná a klient nie je len predmetom jeho intervencií, ale sám klient je najlepším expertom na svoj vlastný život. V takto orientovanej supervízii sú supervízor a supervidovaný komponentmi väčšieho celku, pričom ich správanie a konanie nie sú predvídateľné. Supervízor pri práci so supervidovaným využíva teóriu interaktívnych systémov a zameriava sa na komunikáciu a dlhodobé vzorce správania. Potreba supervízie vzniká vtedy, ak supervidovaný vníma, že systém je zablokovaný a intervencie nevedú k riešeniu problémových situácií klienta (Bärtlová, 2007).

3.3 Postmoderné prístupy

V dôsledku toho, že postmoderné prístupy priamo súvisia s transformáciou spoločnosti môžeme konštatovať, že predstavujú akúsi kritickú reflexiu doposiaľ používaných prístupov. Ako uvádzajú Raksnys, Valickas a Valickiene (2015)

> postmodernita pomohla odhaliť existenciu alternatív pre všetky tradičné konštrukty, ustálené javy a dlhodobé štruktúry. Preto všetko, čo sa zdalo byť nemenné, sa dá zmeniť a pozitívne dekonštruovať. Tradičné požiadavky a normy, charakteristické pre jednotlivca modernej kultúry, môžu byť v ére postmodernity zmenené na základe jedinečných skúseností a projektov konštruovania života založených na osobných charakteristikách (individuálnych, malých príbehoch. (s. 125)

Postmoderné prístupy zodpovedajú novému chápaniu prežívania človeka, vysvetlenia a riešenia problémov s ktorými sa vo svojom živote stretáva.

3.3.1 Naratívny prístup

Teoretické východiská – podľa Ludewiga (2011) je jedným zo systemických modelov. Základným teoretickým východiskom z ktorého vychádza naratívny prístup je sociálny konštruktivizmus[13] (Vaska, 2014). Keďže dôležitým prostriedkom utvárania spoločenskej i ľudskej reality podľa sociálneho konštruktivizmu je jazyk, dôraz sa kladie na rôzne lingvistické reprezentácie, ktorými sú jazyk, slová a významy (Ondrušková, 2009). Zo sociálneho konštruktivizmu vychádza aj naratívna terapia, ktorá

> je založená na myšlienke, že ľudia organizujú svoj život prostredníctvom príbehov (teda použitím naratívnej alebo textovej metafory). Keď máme skúsenosť s klientom, ktorý za nami prichádza s cieľom rozprávať sa s nami, zvyčajne rozpráva o svojom živote prostredníctvom príbehu. Rozpráva svoj príbeh spájaním porozumenia problému, vzťahu, choroby atď. prostredníctvom sledovania životných udalostí a myšlienok v priebehu času. (Miller & Madigan, 2011, s. 6)

Dôležité je taktiež zdôrazniť, že každý človek má nielen svoj príbeh, ale zároveň sme súčasťou príbehov iných ľudí, ktoré vysvetľujú svet okolo nás (Balogová, 2017). Naratívna terapia alebo prístup v praxi využíva dva hlavné metaforické nástroje, ktorými sú narácia a sociálna konštrukcia. Narácia pomáha dať životu klienta podobu príbehu, to terapeutovi umožňuje nahliadať na život klienta ako na príbeh, ktorý je zmysluplný a naplňujúci. Na druhú stranu metafora sociálnej konštrukcie kladie dôraz na skutočnosť, že realita človeka je utváraná v interakcii s ostatnými ľuďmi, pričom sociálna realita je dôležitá pre zmysluplnosť života človeka (Freedman & Cobs, 2009). Naratívna terapia vychádza z tézy, že človek si prostredníctvom príbehov utvára minulosť a tým aj prítomnosť (Čavojská, 2015).

Zameranie – úlohou supervízora je na základe rozprávania životného (pracovného) príbehu, ktorého rozprávačom je supervidovaný pochopiť to, aké príbehy konštruujú pracovný život supervidovaného. supervízor si musí byť vedomý toho, že v tomto okamihu sa stáva súčasťou reality supervidovaného. Jeho vnímanie supervízora je podmienené jeho predchádzajúcimi skúsenosťami. Supervízor sa zaujíma o to, aký dopad majú vplyvné spoločenské a kultúrne paradigmy na konanie a prežívanie ľudí. Sústredí sa aj na „odhaľovanie" tzv. skrytých príbehov (skúseností, zážitkov, udalostí a pod.), ktoré neskôr dáva do vzťahu s dominantnými a prevládajúcimi pasážami hlavného príbehu. Práve vďaka vnímaniu príbehu supervidovaného z inej perspektívy, ktorú prináša

[13] Sociálny konštruktivizmus sa zameriava na skutočnosť, akými spôsobmi či prostriedkami si človek utvára obraz seba samého i sveta, ktorého je súčasťou. Sociálny konštruktivizmus vychádza z tézy, že človek, jeho konanie, spoločenské usporiadanie i životná realita sú výsledkami produktívnej činnosti spoločenských procesov (Ondrušková, 2009).

supervízor, je možné vytvoriť priestor pre konštrukciu nového, alternatívneho príbehu supervidovaného. (upravené podľa Hambálek, 2011). Cieľom naratívnej terapie je teda prerozprávanie a nové prežitie príbehu (Čavojská, 2015), a to aj za pomoci kladenia doplňujúcich otázok zo strany terapeuta (v prípade supervízie supervízora) (Hambálek, 2011).

Vzťah – v naratívnom prístupe je vzťah medzi supervízorom a supervidovaným založený na dialógu. Supervízor je v pozícii neexperta a dôraz v tomto vzťahu sa kladie na aktívne počúvanie príbehu supervidovaného, príbehu, ktorý má význam pre samotného supervidovaného (Vaska, 2014). Vzťah medzi supervízorom a supervidovaným je založený na vzájomnej úcte a dôvere (upravené podľa Freedman & Combs, 2009).

Využiteľnosť v rámci supervízie – tento prístup je v kontexte supervízie využiteľný v prípade, keď chce supervízor porozumieť tomu, aké príbehy utvárajú realitu supervidovaného v súvislosti s jeho profesionálnym rastom (Vaska, 2014 upravené podľa Hambálek, 2011). Naratívny prístup umožňuje aj samotnému supervízorovi zaujať vlastný postoj a získavať nové pohľady a chápania toho, čo už robí. Vnímanie sveta ako sveta plného rôznych príbehov pomáha odhaliť skutočné ľudské úsilie v supervízii. Zároveň si je však supervízor vedomý, že ide len o príbehy, ktoré sú premenlivé. To znamená, že v rôznych kontextoch môžu byť rôzne konštruované, obnovované alebo celkom zamietané (Speedyová, 2004). Naratívny prístup je vhodný ako v individuálnej supervízii, kedy je supervízia zameraná na príbeh/príbehy jedného supervidovaného, ale zároveň je využiteľný v skupinovej supervízii, kedy jeden zo supervidovaných vyrozpráva svoj príbeh a členovia supervíznej skupiny sú v pozícii poslucháčov a neskôr diskutujú o tom, čo počuli (Cozad Neuger, 2015).

3.3.2 Prístup zameraný na úlohy

Teoretické východiská – teoretické základy tohto prístupu sú spájané s kognitívno-behaviorálnou terapiou. Tento prístup bol rozpracovaný zásluhou Reida a Epsteinovej. Prístup zameraný na úlohy sa kreoval v 60-tych rokoch 20. storočia najskôr pod záštitou krátkodobo orientovaného psychodynamického modelu (Reid & Epstein, 1972). Je špecifický tým, že bol vyvinutý priamo pre potreby sociálnej práce a bol inšpirovaný teóriami sociálneho učenia a teóriami systémov (Navrátil, 2009). Podľa Mátela (2019, s. 129) je tento prístup „zameraný na pomoc klientom a pomáhajúcim pracovníkom stanovovať si konkrétne, merateľné a dosiahnuteľné ciele". Hlavným iniciátorom úspešného riešenia klientových problémov je sám klient (Navrátil, 2009). Úspešnosť tohto prístupu je založená na predpoklade, že práve malé úspechy sú podnetmi vedúcimi k rozvoju sebaúcty a sebadôvery klienta a zároveň klienti sú aktívnejší v úlohách, ktoré si na základe vlastného uváženia vybrali (Hudecová, 2017).

Zameranie – ako uvádza Hudecová (2017, s. 69) „v prístupe orientovanom na úlohy sa nehľadá príčina problémov, skôr ide o snahu nájsť faktory, ktoré udržujú klienta v problémovej životnej situácii." Úloha sociálneho pracovníka (supervízora) spočíva v tom, aby klientovi (supervidovanému) poskytol pomoc pri rozhodovaní sa, aké úlohy chce plniť a aké aktivity, vedúce k splneniu týchto úloh chce vykonávať (Navrátil, 2001). Výhodou tohto prístupu je, že je rámcovaný do niekoľkých krokov, ktoré smerujú k úspešnému vyriešeniu problémovej situácie klienta (supervidovaného). Ide o nasledovné kroky: príprava, explorácia problému, dohoda o cieľoch, formulácia a plnenie úloh a vyhodnotenie (Vaska, 2014). V procese práce s klientom (supervidovaným) je nevyhnutné hodnotenie úloh. Hodnotením sociálny pracovník (supervízor) odhaľuje zmeny, ktoré nastali v motivácii klienta (supervidovaného) a taktiež zisťuje viac informácii o jeho schopnostiach zvládať rôzne úlohy (Hudecová, 2017).

Vzťah – vzťah sociálneho pracovníka (supervízora) a klienta (supervidovaného) je založený a partnerstve a posilňovaní (Hudecová, 2017). Sociálny pracovník (supervízor) podporuje a sprevádza klienta (supervidovaného) v úspešnom plnení úloh, ktoré si sám zvolil.

Využiteľnosť v rámci supervízie – V kontexte supervízie tento prístup umožňuje supervidovanému prostredníctvom úloh, ktoré si sám vybral rozvíjať sebaúctu a sebadôveru. Práve rozvojom sebaúcty a sebadôvery supervidovaného supervízor pomáha profesionálnemu rastu supervidovaného. Supervidovaný je v rámci tohto prístupu vnímaný ako aktívny subjekt, ktorý participuje na všetkých úkonoch prebiehajúcich v supervíznom procese (Vaska, 2014). Aplikácia tohto prístupu je vhodná hlavne pri riešení nasledovných problémov s ktorými sa supervidovaní vo svojej práci môžu stretnúť a to napríklad pri interpersonálnych konfliktoch, problémoch so správaním, problémoch s napĺňaním rolí, problémoch vznikajúcich v súvislosti so sociálnymi zmenami a pod. (upravené podľa Navrátil, 2009). Keďže tento prístup svojim charakterom patrí medzi krátkodobé formy intervencie je využiteľný hlavne

v individuálnej supervízii, prípadne v supervízii malých skupín (upravené podľa Reid & Epstein, 1972).

3.3.3 Antiopresívne a antidiskriminačné prístupy

Teoretické východiská – sa v sociálnej práci začali rozvíjať koncom 80-tych a v priebehu 90-tych rokov 20. storočia. Práve v tomto období sa niektoré krajiny museli postupne vysporiadať s problematikou utečencov, ale aj s kriminálnym správaním a nepokojmi obyvateľstva černošského pôvodu hlavne v USA a Veľkej Británii (Payne, 2014). Oba prístupy sú navzájom prepojené, ale nie sú totožné, a preto je potrebné ich rozlišovať (Dalrymple & Burke, 2006).

Zameranie – antiopresívne prístupy sa sústreďujú na procesy systémového znevýhodnenia ľudí. V rámci týchto prístupov sú využívané nástroje, ktoré analyzujú pôvodné zdroje a podoby útlaku, a zároveň smerujú k čo najvhodnejším riešeniam a zmenám situácií tohto charakteru. Východiskom je koncept základných ľudských práv, slobôd a sociálnej spravodlivosti (Mátel, 2015).

Antidiskriminačná perspektíva v sociálnej práci vychádza z antidiskriminačných prístupov pod ktorými Smrek (2015, s. 188) rozumie: „prístupy zamerané na odstránenie diskriminácie postavenej na rase, etnicite, pohlaví, sexuálnej orientácii a iných. Tieto smery sú z veľkej časti postavené na práci s legislatívou a jej formovaním a zavádzaním do praxe“, ide teda o akúsi aktívnu konfrontáciu rôznych foriem diskriminácie (Dhillon-Stevensová, 2004).

Vzťah – v supervíznom procese využívajúcom prvky antiopresívnych a antidiskriminačných prístupov je nevyhnutné vytvorenie dialogického vzťahu medzi supervízorom a supervidovaným. V rámci toho dialogického vzťahu sa vytvára priestor pre analýzu a preskúmanie vlastných skúseností týkajúcich sa útlaku či diskriminácie. Supervízor i supervidovaný musia byť v tomto vzťahu proaktívni (Dhillon-Stevensová, 2004).

Využiteľnosť v rámci supervízie – nevyhnutnosť aplikácie antiopresívnych a antidiskriminačných prístupov do supervízneho procesu vychádza z predpokladu, že je nebezpečné, ak si supervízor nie je vedomý štrukturálnej diskriminácii či útlaku, ktorým môže byť supervidovaný pri svojej práci vystavený. Môžeme napríklad hovoriť o útlaku v pracovnom prostredí, vo vzťahu medzi supervidovaným sociálnym pracovníkom a klientom i v samotnom supervíznom procese. Supervízor môže v rámci supervízie diskrimináciu a útlak posilňovať alebo odstraňovať (Vaska, 2014). Antiopresívna i antidiskriminačná prax je nevyhnutnou zložkou profesionálneho rastu, sebapoznania a vývoja supervízora i supervidovaného a zároveň je súčasťou dobrej etickej praxe supervidovaného pomáhajúceho profesionála. Tieto prístupy sú využiteľné predovšetkým v individuálnej supervízii, pretože sú založené na požiadavke aktívnej reakcie supervízora i supervidovaného (Dhillon-Stevensová, 2004).

3.3.4 Eklektický prístup

Teoretické východiská – eklektický prístup je v porovnaní s ostatnými prístupmi veľmi špecifický, pretože nevychádza z vlastných poznatkov, ale snaží sa z rôznych psychoterapeutických a poradenských smerov preberať efektívne prvky a postupy (Kratochvíl, 2017). Vychádza z antickej filozofickej školy nazývanej eklekticizmus (Brnula, 2015). Odborníci sa pri využívaní tohto prístupu riadia rôznymi spôsobmi a pravidlami výkladu, o ktorých má buď alternatívne poznatky, alebo ich kombinuje[14] podľa účelnosti vzhľadom na aktuálnu situáciu (Kratochvíl, 2017). V tomto prípade je potrebné si uvedomiť, že

> efektivita eklektického prístupu však nespočíva v práci na báze „pokus - omyl“, teda skúšaní rôznych postupov, čím by samozrejme trpel klient. Každý poradca, aj eklektik, sa potrebuje oprieť o, možno „svoju“ teóriu, vytvoriť si vlastný východiskový rámec pre pomoc iným. (Oravcová, 2013, s. 127)

Eklektický štýl myslenia je typický aj pre sociálnu prácu (Brnula, 2015). Je to hlavne z toho dôvodu, že sociálni pracovníci sa v praxi stretávajú s rôznymi typmi klientov, ktorí prichádzajú s rôznymi problémami a ťažkosťami.

Zameranie – v eklektickom spôsobe práce neexistuje špecifické zameranie, pretože výber prvkov, metód jednotlivých prístupov sa odvíja od rámca riešenia problémov, to znamená, že odborníci si volia také metódy a spôsoby práce, ktoré vyhovujú ich teoretickej orientácii a zároveň zodpovedajú potrebám a problémom ich klientov (Egan, 2017). V centre pozornosti je vždy problém na ktorom sa supervízor a supervidovaný spoločne zhodnú, spoločné stanovenie cieľov práce a samozrejme zhoda v týkajúca sa

[14] V tomto prípade „môže ísť o kombináciu súbežnú – často sa napr. kombinujú metódy náhľadové so symptomatickými – alebo o kombináciu postupnú, jednoduché nahradenie jedného prístupu druhým, keď sa nedostavuje žiaduci účinok. Postupná kombinácia však môže mať i systematický plán podľa etáp psychoterapuetického (supervízneho) procesu“ (Kratochvíl, 2017, s. 119).

zvolených postupov práce (Vaska, 2014), ktoré majú viesť k riešeniu problémov a ťažkostí.

Vzťah – vzťah medzi terapeutom (supervízorom) a klientom (supervidovaným) vychádza zo spoločných východiskových faktorov[15] rôznych psychoterapeutických a poradenských smerov. Vzťah je založený na dôvere klienta (supervidovaného) voči terapeutovi (supervízorovi). Od terapeuta (supervízora) sa vyžaduje vysoká úroveň empatie, aby klient (supervidovaný) bol presvedčený o tom, že terapeutovi (supervízorovi) na ňom záleží, vie a chce mu pomôcť. Zároveň by terapeut (supervízor) mal prijať pacienta (supervidovaného) takého aký je i s jeho problémami a nedostatkami (Kratochvíl, 2017).

Využiteľnosť v rámci supervízie – vzhľadom na charakter a východiská eklektického prístupu jeho využiteľnosť spočíva v schopnostiach supervízora. Ako uvádza Vaska (2014, s. 80) „eklekticky orientovaný supervízor dokáže integrovať prístupy do supervízie tak, aby dokázal so supervidovaným naplniť ciele supervízie, ktoré si spoločne obaja aktéri stanovili, resp. sú schopní a ochotní dané ciele aktuálne meniť podľa situácií, ktoré v supervízii nastanú.“ V supervízii v sociálnej práci je eklektický prístup využiteľný z nasledovných dôvodov:

- supervidovanému je umožnené využívať poznatky rôznych prístupov;
- teoretické východiská jednotlivých prístupov sa dotýkajú rôznych oblastí problémov a z toho dôvodu sa môžu účelne dopĺňať;
- rovnako ako ľudské bytie aj problémy ľudí sú rôznorodé, a preto nie je možné ich vysvetliť jednou konkrétnou teóriou;
- rad prvkov jednotlivých teórií je podobný alebo zhodný (upravené podľa Navrátil, 2001). Využiteľnosť eklektického prístupu zároveň spočíva aj v tom, že je možné ho aplikovať na rôznorodé typy a formy supervízie.

3.3.5 Integratívny prístup

Teoretické východiská – podľa Kratochvíla (2017, s. 119) „sa chápe ako prístup pokúšajúci sa zjednotiť rôzne teoretické prístupy do vyššieho celku alebo vytvoriť teóriu im nadradenú.“ Táto integrácia rôznych prístupov môže mať empirickú podobu alebo ide o integráciu poznatkov vedeckého výskumu, ktorý je zameraný na skúmanie efektívnych faktorov utvárajúcich spoločné ťažisko odbornej intervencie (Oravcová, 2013). Na základe realizovaných výskumov boli sformulované tri čiastkové hypotézy integratívneho charakteru:

1. vo všetkých významných psychoterapeutických smeroch nachádzame spoločné účinné faktory;
2. v rôznych prístupoch môžeme nachádzať rôzne účinné faktory, ktoré sa vo svojej podstate môžu odlišovať, ale prinášajú rovnaký výsledok aj napriek tomu, že bol dosiahnutý iným spôsobom práce;
3. môžeme identifikovať špecifické účinné faktory, ktoré prinášajú želateľné výsledky pri vybraných problémoch či klientoch, avšak neprinášajú želateľné výsledky v iných prípadoch (Kratochvíl, 2017).

Medzi spoločné faktory[16] v rôznych smeroch Kratochvíl (2017) zaraďuje tie, ktoré podľa jeho názoru najviac charakterizujú podstatu integratívneho prístupu. Medzi tieto faktory zaraďuje:

- vzťah medzi pacientom a terapeutom,
- výklad poruchy,
- emočné uvoľnenie,
- konfrontácia s vlastnými problémami,
- posilnenie.

Zameranie – vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že integratívne prístupy vychádzajú z myšlienky, ktorá je presadzovaná v psychoterapii a tou je, že je nemožné a niekedy dokonca aj neetické, ak terapeut pracuje v presvedčení, ktoré môžeme vyjadriť anglickou frázou „one-size-fits-all“ (inak povedané jeden druh liečby, terapie sedí všetkým klientom). Pre terapeuta či supervízora môže byť lákavé a dokonca aj jednoduché využívať jeden spôsob práce pri rôznych typoch klientov, avšak je to v protiklade s rešpektovaním individuálnych rozdielov. Keďže integratívny prístup vychádza z potreby flexibility zameriava sa na jednej strane na intervencie, na strane druhej na vzťahy (interpersonálne a inštrumentálne), ktoré sú vzájomne prepojené. Pomáhajúci (supervízny) vzťah je prispôsobovaný rôznym potrebám klientov (supervidovaných). Rovnako aj aj v pomáhajúcom (supervíznom) procese sú aplikované efektívne metódy rôznych psychoterapeutických smerov a to pri rešpektovaní princípov praxe založenej na dôkazoch. Prvky integratívneho prístupu sú prítomne v celom liečebnom (supervíznom) procese. Pozornosť sa kladie na sledovanie pokroku klienta (supervidovaného). Vychádza

[15] Týmto faktorom sa venovali napríklad Garfield (1989); Frank (Frank & Franková, 1993) a Weinberg (1993).

[16] Autorov, ktorí sa zaoberajú týmito spoločnými faktormi uvádzame v predchádzajúcej poznámke pod čiarou (17) .

z predpokladu, že klienti (supervidovaní) sú v neustálom vývoji a problémy prezentované na začiatku spolupráce nemusia byť ich primárnymi problémami alebo cieľmi v konečnej fáze pomáhajúceho (supervízneho) procesu (Norcross & Popple, 2017).

Vzťah – vzťah medzi terapeutom (supervízorom) a klientom (supervidovaným) je založený na empatii, pretože klienti (supervidovaný) často s terapeutom (supervízorom) zdieľajú citlivé a bolestivé situácie. V tomto vzťahu sa vyžaduje od terapeuta (supervízora), aby sa klientovi (supervidovanému) venoval plnú pozornosť, aktívne ho počúval, poskytoval mu spätnú väzbu, informácie a v prípade potreby aj inštrukcie. Klienti i supervidovaní očakávajú, že tento vzťah im poskytne potrebnú podporu, pomoc v zmysle lepšieho porozumenia problémom s ktorými prichádzajú, ale zároveň očakávajú úľavu od úzkosti a zmenu (Norcross & Popple, 2017).

Využiteľnosť v rámci supervízie – integrovaná supervízia zdôrazňuje tie faktory, ktorú sú bežnou súčasťou významných terapeutických smerov, pričom využíva osobitný prínos špecifických techník. Správne používanie spoločných a špecifických faktorov je z perspektívy klientov najefektívnejšie a z perspektívy supervízorov najprijateľnejšie (Garfield, 1992), a to z dôvodu, že pre obe strany predstavuje prínos. Tento prístup svojim charakterom je využiteľný práve vo výcvikovej supervízii, kedy supervízor pomáha začínajúcim sociálnym pracovníkom, prípadne študentom zvyšovať schopnosti prispôsobovať intervencie jednotlivým klientom s ktorými pracujú (Norcross & Popple, 2017).

4. DISKUSIA A ZÁVER

Na základe realizácie nášho výskumu môžeme konštatovať, že všetky prístupy, na ktoré sme sa v našej teoretickej štúdii zamerali sú využiteľné v supervízii nielen v oblasti sociálnej práce, ale aj v iných pomáhajúcich profesiách. Každý z prístupov, ktorými sme sa zaoberali má svoje špecifiká a charakteristické črty. Keďže sme sa zamerali na teoretické preskúmanie viacerých prístupov a prezentácia zistení týkajúcich sa každého prístupu by bola obsiahla, porovnáme dva prístupy, ktoré vo svojej podstate protichodné, ale oba sú využiteľné v supervízii. Na jednej strane máme prístup zameraný na človeka, ktorý sa sústredí výlučne na jednotlivca, jeho podporu za účelom jeho profesionálneho rozvoja. Teda je využiteľný najmä v individuálnej forme supervízie, zároveň však svoje uplatnenie nachádza aj v iných formách supervízie napríklad v skupinovej forme, v rámci ktorej supervízor využíva viac individualizované metódy a techniky za účelom rozvoja jednotlivca. Na strane druhej je to systemický prístup, ktorý sa môže sústrediť aj na jednotlivca, ale jednotlivec ho zaujíma v kontexte vzťahov a väzieb v rámci ktorých funguje. A hlavne z tohto dôvodu je systemický prístup využiteľný hlavne v supervízii celej organizácie, skupinovej či tímovej supervízii. V kontexte supervízie rámcovanej prístupom zameraným na človeka sa supervízor zameriava na individuálne problémy supervidovaného súvisiace s jeho pracovným výkonom. V systemicky orientovanej supervízii sa supervízor zameriava na riešenie problémov týkajúcich sa systému ako celku napríklad organizácie či pracovnej skupiny. Už len komparáciou týchto dvoch prístupov môžeme vidieť, že terapeutické a poradenské prístupy majú veľký potenciál a sú využiteľné v supervízii.

Uvedomujeme si však aj limity našej teoretickej štúdie. V kontexte tejto problematiky je nevyhnutné uskutočniť empirické výskumné štúdie do ktorej budú zahrnutí odborníci, ktorí majú praktické skúsenosti s aplikáciou jednotlivých terapeutických a poradenských prístupov v supervízii. Následne je potrebné konfrontovať teoretické poznatky s poznatkami empirickými, aby bolo možné vytvoriť ucelenú koncepciu využitia jednotlivých prístupov v supervízii.

Sme presvedčení o tom, že sumarizáciou dôležitých teoretických východísk a prvkov jednotlivých prístupov sme vytvorili teoretickú základňu pre ďalšie rozpracovanie skúmanej problematiky, ktoré má svoje opodstatnenie.

AFILIÁCIA

Vedecká štúdia je publikovaná ako súčasť vedeckého projektu VEGA č. 1/0374/18 s názvom *"Kreovanie modelu supervízie organizácie ako špecifickej formy v systéme supervízie v sociálnej práci"*.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

American Psychological Association. (1992). Ethical principles of psychologists and code of conduct. *American Psychologist, 47,* 1597-1611.

Balogová, B. (2017). Naratívny prístup. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník.* (s. 67). Košice: Filozofická fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Bartlett, W. E. (1983). Supervision in Counseling II.: The Framework: A multidimensional framework for the analysis of supervison of counseling. *Counseling Psychologist. 11(1),* 9-17.

Barnett, J. E. (2011). Psychotherapist self-disclosure: Ethical and clinical considerations. *Psychotherapy, 48*, 315-321. http://dx.doi.org/10.1037/a0026056

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

Bernard J. M., & Goodyear R. K. (1992). *Fundamentals of Clinical Supervision.* Boston: Allyn & Bacon.

Berger, S. S. & Buchholz, E. S. (1993). On becoming a supervisee: Preparation for learning in a supervisory relationship. *Psychotherapy, 30(1),* 86-92.

Boehm, A., & Staples, L. H. (2002). The functions of the social worker in empowering: The voices of consumers and professionals. *Social Work, 47*, 449-460. http://dx.doi.org/10.1093/sw/47.4.449

Bomba, J. (2011). Psychotherapy supervision as viewed from psychodynamic standpoint. *Archives of Psychiatry and Psychotherapy, 14(4)*, 45–49.

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. (2015). Teoretické modely a prehľad teórií sociálnej práce. In Brnula, P., Čavojská, K., Mózešová, K., Mózeš, P. & Smrek, M. *Úvod do teórií sociálnej práce.* (s. 21-37). Bratislava: IRIS.

Bugental, J. F. (1967). *Challenges of humanistic psychology.* New York: McGraw Hill.

Carroll, M. (1996). *Counselling Supervision: Theory, Skills and Practice*. London: Cassell.

Cozad Neuger, Ch. (2015). Narrative Therapy and Supervision. *Reflective Practice: Formation and Supervision in Ministry, 35*, 16-31.

Čavojská, K. (2015). Naratívna terapia. In Brnula, P., Čavojská, K., Mózešová, K., Mózeš, P. & Smrek, M. *Úvod do teórií sociálnej práce*. (s. 160-162). Bratislava: IRIS.

Dalrymple, J. & Burke, B. (2006). *Anti-Oppressive Practice – Social Care and the Law*. New York: Open University Press.

Dhillon-Stevensová, H. (2004). Anti-opresivní praxe v supervizním vztahu. In Carroll, M. & Tholstrupová, M. (Ed.). *Integrativní přístupy k supervizi.* (s. 205-216). Praha: TRITON.

Dryden, W. & Mytton, J. (2016). *Four Approaches to Counselling and Psychotherapy.* New York: Routledge.

Eis, Z. (1995). *Supervize.* Praha: Pallata.

Egan, G. (2017). *The Skilled Helper*. United Kingdom: Cengage Learning EMEA.

Etický kódex Slovenskej psychoterapeutickej spoločnosti. (2013). Získané 10. júla 2020, z https://psychoterapeuti.org/sps/stranka/zdruzenie-eticky-kodex

Etický kódex sociálneho pracovníka a asistenta sociálnej práce Slovenskej republiky (2015). Získané 10. júla 2020, z https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/rodina-socialna-pomoc/socialna-praca/eticky-kodex_final-3.pdf

Etický kódex supervízie (2018). Získané 10. júla 2020, z https://www.prohuman.sk/files/Eticky_kodex_supervizie_IVSP.pdf

Farber B.A., Suzuki J.Y. & Lynch D.A. (2018). Positive regard and psychotherapy outcome: a meta-analytic review. *Psychotherapy, 55(4),* 411-423. https://findings.org.uk/docs/Farber_BA_2_findings.pdf?s=eb&r=&c=&sf=fpd

Fordham, M. (2006). Suggestion towards a theory of supervision. *The Journal of Analytical Psychology, 6(2),* 107-115. https://doi.org/10.1111/j.14655922.1961.00107.x

Frank, J. & Frank, J. B. (1993). *Persuasion and healing: A comparative study of psychotherapy*. Baltimore: John Hopkins University Press.

Freedman, J. & Combs. G. (2009). *Narativní psychoterapie.* Praha: Portál.

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

Gabura, J. (2010). Supervízia v pomáhajúcich profesiách. In Schavel, M. et al. *Supervízia a jej využitie v sociálnej práci*. (s. 27-42). Bratislava: Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, n. o.

Gabura, J. (2017). Poradenský vzťah. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník.* (s. 129). Košice: Filozofická fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

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

Gabura, J. (2018). *Supervízia v pomáhajúcich profesiách.* Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva.

Gajdošová, B. (2013). *Prístup zameraný na človeka.* Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Filozofická fakulta.

Garfield, S. L. (1989). *The practice of brief therapy.* New York: Pergamon Press.

Garfield, S. L. (1992). Eclectic psychotherapy: A common factors approach. In Norcross, J. C. (Ed.). Handbook of eclectic psychotherapy (pp. 169–201). New York: Brunner/Mazel.

Gottlieb, M. C. (1993). Avoiding exploitive dual relationships: A decision-making model. *Psychotherapy, 30(1).* 41-48.

Guiffrida, G. J. (2015). *Constructive Clinical Supervision in Counseling and Psychotherapy*. New York: Routledge.

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

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.

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

Havrdová, Z. (2008b). Pojem supervize v současnosti. In Havrdová, Z., Hajný, M. & et al. *Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize* (s. 39-46). Praha: Gálen.

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

Havrdová, Z. et al. (2011). *Organizáční kultura v sociálních službách jako předmet výzkumu*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy.

Hawkins, P. & Shohet, R. (2007). *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál.

Hawton, K. et al. (1989). *Cognitive behaviour therapy for psychiatric disorders: A practical guide. Oxford medical publications.* USA: Oxford University Press.

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

Hudecová, A. (2017). Prístup orientovaný na úlohy. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník*. (s. 68-69). Košice: Filozofická fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

https://assp.sk/

http://www.coachingplus.org/vycvik_supervizia.html

http://www.ivsp.sk/Ponuka-vzdelavacich-programov-IVSP-na-1-polrok-2020

Ivey A. E., Ivey M. B. & Zalaquett C. P. (2013). *Intentional Interviewing and Counseling: Facilitating Client Development in a Multicultural Society - Standalone Book*. Boston, Massachusetts, USA: Cengage Learning.

Jung, C. G. (1931). Problems of modern psychoterapy. *Practice of Psychotherapy (Collected Works of C.G. Jung), 16,* 53-75.

Jung, C. G. (1971). The Collected Works. Volume Six: Psychological Types. London: Routledge and Keenan Paul.

Jung, C. G. (1993). Analytická psychologie: její teorie a praxe: tavistocké přednášky. Praha: Academia.

Jungers, C. M., & Gregoire, J. (2013). *Counselling ethics: Philosophical and professional foundations*. New York, NY: Springer.

Kadushin, A. & D. Harkness. (2014). *Supervision in Social Work. 5th edition*. New York: Columbia University Press.

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.

Kępiński A. (2003). *Podstawowe zagadnienia współczesnej psychiatrii.* Kraków: Wydawnictwo Literackie.

Kohútová, V. (2017). Špecifiká poradenského vzťahu s adolescentami v dištančnom poradenstve. In Špajdel, M. (ed.). *Acta psychologica tyrnaviensia 21.* (s. 235-241). Trnava: Spolok Slovákov v Poľsku v spolupráci s Filozofickou fakultou Trnavskej univerzity v Trnave.

Kopřiva, K. (2016). *Lidský vztah jako součást profese.* Praha: Portál.
Koščo, J. et al. (1980). *Teória a prax poradenskej psychológie.* Bratislava: SPN.
Kratochvíl, S. (2017). *Základy psychoterapie.* Praha: Portál.
Levická, J. (2004). *Základy sociálnej práce.* Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave.
Liese, B. S., Barber, J. & Beck, A. T. (1995). *The Cognitive Therapy Adherence and Competence Scale*. Kansas City. KS: University of Kansas Medical Center.
Ludewig, K. (2011). *Základy systemické terapie*. Praha: Grada.
Mátel, A. & Roman, T., (2010). Etika v supervízii – kľúčové hodnoty a vybrané etické dôrazy. *Prohuman.* Získané 13. júla 2020 z https://www.prohuman.sk/socialna-praca/etika-v-supervizii%E2%80%93klucove-hodnoty-a-vybrane-eticke-dorazy
Mátel, A. (2010a). Etická zodpovednosť voči klientom. In Haburajová-Ilavská, L. (Ed.). *Dni sociálnej práce a InteRRa 8* (s. 162-174). Nitra: Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre.
Mátel, A. (2010b). Etická zodpovednosť voči sebe a profesii. In Mátel, A. et al. *Etika sociálnej práce*. (s. 88-98). Bratislava: VŠZaSP sv. Alžbety.
Mátel, A. (2015). Kapitoly z teórie sociálnej práce. In Mátel, A., Hardy, M. & Bachyncová Giertliová, M. *Teória a metódy sociálnej práce II*. (s. 145-162). Bratislava: Spoločnosť pre rozvoj sociálnej práce.
Mátel, A. (2017). Systémové a systemické teórie. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník.* (s. 74). Košice: Filozofická fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.
Mátel, A. (2019). *Teorie sociální práce I. Sociální práce jako profese, akademická disciplína a vědní obor.* Praha: Grada.
Matoušek, O. et al. (2001) *Základy sociální práce*. Praha: Portál.
Matton, M. A. (2012). Introduction. In . In Kugler, P. (Ed.). Jungian Perspectives on Clinical Supervision (pp. 19-29). Einsiedeln, Switzerland: Daimon.
Merry, T. (2004). *Naučte sa byť poradcom. Poradenstvo zamerané na človeka.* Bratislava: Ikar – Pegas.
Miller, A. & Madigan, S. (2011). *Instructor's Manual for Narrative Family Therapy, with Stephen Madigan, PhD.* Mill Valley: Psychotherapy.net.
Minnes, P. M. (1987). Ethical issues in supervision. *Canadian Psychology, 28(3),* 285-290.
Moore, N. (2012). Michael Fordam´s Theory and Practice of Supervision. In Kugler, P. (Ed.). Jungian Perspectives on Clinical Supervision (pp. 51-58). Einsiedeln, Switzerland: Daimon.
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.
Mydlíková, E. (2017). Modely v supervízii. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník.* (s. 155-156). Košice: Filozofická fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.
Navrátil, P. (2001). *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Marek Zeman.
Navrátil, P. (2005). Role sociální práce v pozdně-moderní společnosti. In Smutek, M. (Ed.). *Možnosti sociální práce na počátku 21. století*. (37-52). Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové.
Navrátil, P. (2009). Metódy práce s klientom v modelu zaměřeném na úkoly (úkolově orientovaný přístup). In Oláh, M. & Schavel, M. et al. *Sociálna práca – vybrané kapitoly z dejín, teórie a metód sociálnej práce* (s. 138-159). Bratislava: VŠZaSP sv. Alžbety v Bratislave, n.o.
Newman, C. F. (1998). Therapeutic and Supervisory Relationships in Cognitive-Behavioral Therapies: Similarities and Differences. *Journal of Cognitive Psychotherapy, 12(2),* 95-108.
Norcross, J. C. & Popple, L. M. (2017). Supervision Essentials for Integrative Psychotherapy. USA: American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/15967-001
O'Donoghue, K., Munford, R. & Trlin, A. (2005). Mapping the territory: Supervision within the Association. *Social Work Review, 2005*, 46-64.
Okun B. F. & Suyemoto, K. (2013). *Conceptualization and Treatment Planning for Effective Helping.* Boston, Massachusetts, USA: Cengage Learning.
Ondrušková, E. (2009). *Základy psychológie pre štúdium sociálnej práce.* Bratislava: SP.
Oravcová, J. (2013). *Poradenstvo pomáhajúcich profesií*. Banská Bystrica: Belianum.
Orlansová, V. & Edwardsová, D. (2004). Kooperativní model supervize. In Carroll, M. & Tholstrupová, M. (Ed.). *Integrativní přístupy k supervizi.* (s. 57-66). Praha: TRITON.
Page, S. & Wosket, V. (2002). *Úvod do supervize. Cyklický model.* Tišnov: SCAN.
Paulzine, Ch. (2018). *The Impacts of Supervision on Social Workers Who Experience Client Suicidal Behavior.* Saint Paul, Minnesota: St. Catherine University and the University of St. Thomas. Získané 10. júla 2020, z

https://sophia.stkate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1845&context=msw_papers
Payne, M. (2014). *Modern Social Work Theory*. London: Palgrave Macmillian.
Polák, A. (2004). Supervízia terapeutického prípadu – Gestalt perspektíva. In Šimek, A. *Supervize – kazuistiky*. (s. 131-141). Praha: TRITON.
Raksnys, A. V., Valickas, A. & Valickiene, R. P. (2015). Transformation of Career Concept and its Effect on Career Management in Organizations. *Human Resources Management & Ergonomics, 9(2),* 117-128. Získané 18. júla 2020, z https://pdfs.semanticscholar.org/1407/bbf951cf174b6f3643d7404b578a2f33c511.pdf?_ga=2.6492274.1991977803.1596103696-148928658.1580169263
Reid, W., J. & L. Epstein. (1972). *Task-centered case-work*. New York: Columbia University Press.
Rektor, J. (2006). Teória psychoterapie: Gestalt psychoterapia. *Psychiatria, 13 (3-4),* 91-96.
Resnick, R. F., & Estrup, L. (2000). Supervision: A collaborative endeavor. *Gestalt Review, 4(2),* 121-137.
Řezáč, J. (1998). *Sociální psychologie*. Brno: Paido.
Sarnat, J. E. (2011). Supervising Psychoanalytic Psychotherapy: Present Knowledge, Pressing Needs, Future Possibilities. *Journal of Contemporary Psychotherapy, 42(3),* 1-10.
Schavel, M. (2013). Modely a prístupy v supervízii. In Schavel, M., Hunyadiová, S. & Kuzyšin, B. *Supervízia v sociálnej práci*. Teória, prax a výskum (s. 50-54). Bratislava: Spoločnosť pre rozvoj sociálnej práce.
Schavel, M. (2017). Funkcie supervízie. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník. (s. 152). Košice: Filozofická fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.
Schavel, M., Hunyadiová, S. & Kuzyšin, B. (2013). *Supervízia v sociálnej práci. Teória, prax a výskum.* Bratislava: Spoločnosť pre rozvoj sociálnej práce.
Schavel, M., Hunyadiová, S. & Kuzyšin, B. (2018). Supervízia a vnímanie jej významu u zamestnancov zariadení sociálnych služieb. In Husár, J., Machalová, M., Hangoni, T. & Kuzyšin, B. (Eds.). *Nová sociálna edukácia človeka VII (duchovné, antropologické, filozofické, psychologické a sociálne aspekty terapie, výchovy, vzdelávania a poradenstva dneška).* (s. 46-54). Prešov: Prešovská univerzita v Prešove.
Scherpner, M., Richter-Markert, W. & Sitzenstuhl, I. (1999). *Sprevádzanie v praxi (vedenie), poradenstvo a učenie: Princípy sociálnej práce.* Dolný Kubín: Vydavateľstvo Peter Huba.
Silva, S. & Sousa, D. (2018). Existential Psychotherapy Supervision: The Supervisor's Perspective. *Journal of Humanistic Psychology, OnlineFirst,* 1-21. Získané 1. júla 2020, z https://www.researchgate.net/publication/327937907_Existential_Psychotherapy_Supervision_The_Supervisor's_Perspective
Sillsová, Ch. (2004). Blesky z jasného nebe. Využití Jungovské typologie ke zlepšení kvality supervize. Carroll, M. & Tholstrupová, M. (Ed.). Integrativní přístupy k supervizi. (s. 217-229). Praha: TRITON.
Simpson, J. A. (2007). Foundations of interpersonal trust: handbook of basic principles. In: Kruglanski A. W. & Higgins E. T., (Eds.). *Social psychology: handbook of basic principles 2* (pp. 587-607). New York: Guilford.
Skyba, M. (2016). *Veda o sociálnej práci. Vybrané kapitoly.* Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove.
Smrek, M. (2015). Kritické smery v sociálnej práci – od radikálnej po kritickú sociálnu prácu. In Brnula, P., Čavojská, K., Mózešová, K., Mózeš, P. & Smrek, M. *Úvod do teórií sociálnej práce*. (s. 163-199). Bratislava: IRIS.
Speedyová, J. (2004). Narativní přístupy k supervizi. In Carroll, M. & Tholstrupová, M. (Ed.). *Integrativní přístupy k supervizi*. (s. 45-56). Praha: TRITON.
Starak, Y. (2001). Clinical supervision: A gestalt-humanistic framework. *Gestalt!, 5(1).*
Strauss, A. a Corbinová, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno: Sdružení podané ruce.
Temaner Brodley, B. (1997). The nondirective attitude in client-centred therapy. *The Person-Centred Journal, 4(1),* 18-30.
Vaska, L. (2014). *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov*. Bratislava: IRIS.
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.
Vosečková, A. (2004). Supervize – vztah ve smyslu „setkávaní se". In Šmek, A. *Supervize – kazuistiky.* (s. 111-131). Praha: TRITON.
Webster, N. (Ed.). (1979). *Webster´s New Twentieth Century Dictionary (2nd ed.).* New York: Sinmon and Schuster.
Weinberg, J. (1993). Common factors in psychotherapy. In Stricker, H. & Gold, J. R. (Eds.). *Comprehensive handbook of psychotherapy integration.* (pp. 43-56). New York: Plenum Press.
Wonnacott, J. (2012). *Mastering Social Work Supervision.* London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.

Zákon o sociálnoprávnej ochrane detí a sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov, č. 305/2005 Z. z. (2020). https://www.epi.sk/zz/2005-305

Zákon o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní v znení neskorších predpisov, č. 448/2008 Z. z. (2020). https://www.epi.sk/zz/2008-448

Zákon o sociálnej práci a o podmienkach na výkon niektorých odborných činností v oblasti sociálnych vecí a rodiny a o zmene a doplnení niektorých zákonov, č. 219/2014 Z. z. (2019). https://www.epi.sk/zz/2014-219

Žiaková, E. (2017). Humanistická teória. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník.* (s. 58-59). Košice: Filozofická fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

SUPERVÍZIA V SYSTÉME SOCIÁLNYCH SLUŽIEB

Supervision in the system of social services

Eva Halušková[1]

Abstrakt

Supervízia v sociálnej práci sa zameriava na neočakávané situácie, časté etické dilemy a emocionálne ťažkosti, ktorým môžu pracovníci v pomáhajúcich profesiách čeliť, pri výkone svojej práce. Z teoretického hľadiska je supervízia riešením, ktoré môže priniesť podporu, kompetencie, vzdelanie, informácie, čo zabezpečí dobrý rozvoj profesionálneho pracovného výkonu. Z praktického hľadiska sa častokrát tento proces stáva benefitom pre legislatívne ukotvenie, zamestnanecké nastavenie, aj kvôli nedostatku finančných zdrojov. Prostredníctvom tejto štúdie sme sa pokúsili vysvetliť, aká dôležitá je potreba realizovať supervíziu v sociálnych službách. Supervízia, ako jedna z podmienok kvality poskytovanej sociálnej služby je upravená v zákone č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách v znení neskorších predpisov v znení neskorších predpisov. Realizácia supervízie v sociálnych službách predstavuje významný zdroj profesionálnej podpory pre pracovníkov v sociálnych službách, ktorý napomáha nielen profesionálnemu rozvoju spôsobilostí, verifikovaniu správnosti postupov, hľadaniu alternatív, ale aj ochrane pomáhajúceho profesionála voči syndrómu vyhorenia, udržaniu a zvyšovaniu statusu profesie, k ochrane prijímateľa sociálnych služieb pred poškodením a zároveň k efektívnejšiemu výkonu sociálnej služby. Supervízia zastáva dôležitú úlohu pri zachovávaní dobrých štandardov práce, zvyšovaním kvality poskytovaných služieb a tým aj napĺňaním profesijných hodnôt.

Kľúčové slová: *Supervízia. Sociálne služby. Kvalita sociálnych služieb. Program supervízie. Supervízor.*

Abstract

Supervision in social work focuses on unexpected situations, frequent ethical dilemmas, emotional difficulties that workers in the helping professions may face in the performance of their work. From a theoretical point of view, supervision is a solution that can bring support, competencies, education, information, which will ensure a good development of professional performance. From a practical point of view, this process often becomes a benefit also for the legislative anchoring, employee setting, and due to the lack of financial resources. Through this study, we tried to explain how important it is to implement supervision in social services. Supervision like a one from conditions of quality provided social service is adapted in a law number. 448/2008 about social service in its wording later regulations. Implementation of supervision in social services represents important source of professional support for workers in social services which helps no only professional development of capabilities, the verification of the correctness of procedures, the search for alternatives, but also the protection of a helping professional against the burnout syndrome, the maintenance and improvement of the profession, the protection of the recipient of social services from damage and the more efficient performance of the social service. Supervision plays an important role in maintaining good standards of work, higher quality of the services provided and thereby fulfilling professional values.

Keywords: *Supervision. Social services. Quality of social services. The program of supervision. Supervisor.*

1. ÚVOD

Supervízia v sociálnej praxi je v dnešnom ponímaní nevyhnutnou súčasťou pre skvalitnenie výkonu odborných činností profesionálov v danej oblasti. Z tohto dôvodu je nevyhnutné venovať danej problematike dostatočnú pozornosť a v čo najväčšej miere implementovať supervíziu do praxe sociálnych pracovníkov. Nasledujúca štúdia má preto za cieľ predstaviť supervíziu v sociálnych službách.

Slovo supervízia pochádza z latinského jazyka a znamená hľadieť nad alebo cez. V akademickej obci nemožno nájsť jednotnú definíciu pojmu supervízia. Najčastejšie sa objavuje v psychoterapii a pomáhajúcich profesiách, kde je vnímaná ako poradenská metóda, vzdelávací proces, či odborná činnosť zameraná na zvyšovanie kvality sociálnych služieb, ako aj kompetencií sociálnych pracovníkov. Supervíziu v sociálnej práci a najmä v sociálnych službách možno najlepšie priblížiť prostredníctvom definície Eisa (in Schavel et al., 2010), ktorá hovorí, že

> filozofiu supervízie v pomáhajúcich profesiách (pokiaľ sa vôbec o niečom takom dá hovoriť) je podľa môjho názoru „terapia“ práce supervizanta, nie jeho „osobnosti“- nakoľko tieto dve veci je potrebné od seba odlíšiť. Supervízia sa spravidla končí vtedy, keď si supervidovaný uvedomí nejakú súvislosť so svojim osobným životom. Čiže končí tam, kde začína terapia. (s. 11)

Pre výkon kvalitnej a prospešnej supervízie je okrem profesionality supervízora a prínosného vzájomného vzťahu so supervidovaným, nevyhnutným faktorom frekvencia supervíznych stretnutí založená na skutočných potrebách zariadení sociálnych služieb a nie, ako formálny akt.

[1] doc. PhDr. Eva Halušková, PhD., Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, n.o., Bratislava, Ústav sv. Pátra Pia, Nám. J. Murgaša 3, 921 01 Piešťany, e-mail: evah.haluskova@gmail.com, tel.: +421 918 754 584.

2. METÓDY

Vedecká štúdia má teoretický charakter a jej cieľom bolo v prvom rade priniesť aktuálne informácie v oblasti supervízie a to v kontexte legislatívnej úpravy, poukázať na využívané formy a metódy supervízie v sociálnych službách. Zároveň je zámerom štúdie poukázať na nevyhnutnosť supervízie v zariadeniach sociálnych služieb, kde je supervízia nápomocná profesionalite odborného, aj obslužného personálu a v konečnom dôsledku prispieva ku kvalite poskytovaných služieb.

Štúdia má kvalitatívny charakter a využíva metódu kvalitatívnej obsahovej analýzy relevantných odborných publikácií a legislatívnych predpisov týkajúcich sa problematiky supervízie v sociálnych službách. Prioritne boli teda analyzované aktuálne legislatívne predpisy z oblasti sociálnych služieb, sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately, ako aj zákon o sociálnej práci. Pri analýze a vyhodnocovaní údajov bola využitá procedúra tematickej analýzy (Hendl, 2016). Vo výsledkoch kvalitatívneho výskumu poukazujeme na dôležitosť a význam supervízie v sociálnych službách.

3. VÝSLEDKY

3.1 Právna úprava supervízie v zákone o sociálnych službách

Súčasťou historicky prvej samostatnej právnej úpravy sociálnych služieb – zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 44/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov – sa s účinnosťou od 1. januára 2009 stala na Slovensku aj problematika kvality sociálnych služieb. Spočiatku všeobecné rámce pre vytváranie kvality a pre hodnotenie jej podmienok sa v priebehu rokov bližšie špecifikovali a rozpracovali do účinnej podoby od 1. januára 2014, ako hodnotenie podmienok kvality poskytovanej sociálnej služby. Pre uvedené účely sú v zákone vymedzené tak podmienky kvality poskytovanej sociálnej služby (príloha č. 2, časť A zákona), ako aj pravidlá pre ich hodnotenie ako originálnej pôsobnosti MPSVR SR (§104 v nadväznosti na komplexnú prílohu č. 2 zákona).

Špecifikom národnej situácie od roku 2009 bolo, že kým poskytovatelia mali od začiatku povinnosti napĺňať kritériá kvality ustanovené zákonom, výkon hodnotiteľskej činnosti podľa zákona sa opakovane posúval (najnovšie k 1. septembru 2019). Ako dôvod sa uvádzala snaha pripraviť a odborne podporiť poskytovateľov pre výkon kvalitných sociálnych služieb podľa požiadaviek zákona, a zároveň, vytvoriť zodpovedajúce organizačné a personálne predpoklady pre začatie hodnotiteľskej činnosti, vrátane odbornej prípravy a metodickej podpory hodnotiteľov (interných aj externých).

Súčasťou sociálno-politického vývoja na úseku kvality sociálnych služieb bolo aj uznanie záujmu o jej zvyšovanie ako národnej priority a jej zakomponovanie do dokumentu „Národné priority rozvoja sociálnych služieb na roky 2015-2020“ (2014) so stanoveným merateľným ukazovateľom, „do roku 2020 bude 60% hodnotených poskytovateľov spĺňať podmienky kvality výborne alebo veľmi dobre“ (priorita č. 2.4 dokumentu). Ako predpoklad dosiahnutia tejto priority bola identifikovaná potreba podpora poskytovateľov sociálnych služieb pri napĺňaní jednotlivých kritérií a štandardov kvality v stanovených oblastiach.

Podľa § 9 ods. 12 zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách v znení neskorších predpisov v znení neskorších predpisov poskytovateľ sociálnej služby je povinný na účel zvýšenia odbornej úrovne a kvality poskytovanej sociálnej služby vypracovať a uskutočňovať program supervízie. Toto ustanovenie sa nevzťahuje na sociálne služby na podporu zosúlaďovania rodinného života a pracovného života, v zariadení starostlivosti o deti do troch rokov veku dieťaťa a na sociálne služby akými sú : prepravná služba, sprievodcovská služba a predčitateľská služba, tlmočnícka služba, sprostredkovanie tlmočníckej služby, sprostredkovanie osobnej asistencie, požičiavanie pomôcok, denné centrum, jedáleň, práčovňa a stredisko osobnej hygieny. Nepopierame však, že aj v týchto druhoch sociálnych službách môže za istých podmienok dôjsť k potrebe supervízie, preto zdôrazňujeme, že zákon síce povinnosť supervízie v týchto prípadoch neukladá, no ani nezakazuje.

V prípade potreby môžu prevádzkovatelia vyššie uvedených sociálnych služieb tiež dobrovoľne vyhľadať a využiť služby supervízora. Zákonná povinnosť realizovať supervíziu sa 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, rehabilitačné stredisko domov sociálnych služieb, špecializované zariadenie, denný stacionár, opatrovateľská služba, monitorovanie a signalizácia potreby pomoci, krízová pomoc poskytovaná prostredníctvom telekomunikačných technológií, odľahčovacia 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. Medzi ďalšie pozitívne dopady supervízie v sociálnych službách patrí zlepšenie postojov a vzťahov zamestnancov k prijímateľom sociálnych služieb a následné zvýšenie kvality poskytovanej služby.

Cieľ supervízie je rovnako zameraný na predchádzanie vzniku syndrómu vyhorenia prostredníctvom individuálnej a skupinovej formy a prostredníctvom metód supervízie predchádzať omylom a chybám predovšetkým odborných a vedúcich zamestnancov.

Zariadenia sociálnych služieb môžu na vypracovanie supervízneho plánu/programu kontrahovať supervízora. Kvalitný supervízor by mal, nielen realizovať kvalitnú supervíziu, ale aj vedieť vypracovať kvalitný a predovšetkým realizovateľný plán/program supervízie. V záujme zabezpečiť kvalitu a odbornosť sa v právnej úprave ustanovujú požiadavky na kvalifikačné predpoklady na vykonávanie jednotlivých profesií v sociálnych službách, okrem iných aj na supervízora.

3.2. Kvalifikačné predpoklady supervízora

Kvalifikačné predpoklady pre profesiu supervízor sú určené požadovaným vysokoškolským vzdelaním prvého, alebo druhého stupňa a to v študijnom odbore sociálna práca, sociálne služby a poradenstvo, sociálna pedagogika, špeciálna pedagogika, liečebná pedagogika, psychológia a akreditovanom podľa osobitného predpisu (príslušný študijný program mohol byť absolvovaný, aj v zahraničí). Novela zákona o sociálnych službách vykonaná s účinnosťou od 1. januára 2018 zákonom č. 331/2017 Z. z. v rámci plnenia kvalifikačných predpokladov potrebných na vykonávanie pracovnej činnosti supervízora v oblasti sociálnych služieb, novo ustanovila požiadavku minimálneho časového rozsahu absolvovania odbornej akreditovanej prípravy supervízora v oblasti sociálnej práce, alebo poradenskej práce v rozsahu 240 hodín a to popri splnení podmienky vysokoškolského vzdelania vo vyššie vymedzených študijných programoch.

Novelizovaná právna úprava vychádzala z potreby precizovania potrebného vzdelania a to zosúladením požiadaviek kladených na supervízora, aj s inými právnymi úpravami v rámci odvetvovej pôsobnosti (zákon č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a o sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, zákon 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). Pridanie časového rozsahu odbornej akreditovanej prípravy napĺňa a spĺňa legislatívne stanovené kvalifikačné predpoklady, zároveň prispieva ku kvalite poskytovanej služby.

Vyššie uvedené kvalifikačné predpoklady nám určuje súčasná platná legislatívna úprava, avšak medzi požiadavky patrí tiež profesionálna reflexia. Profesionálnu reflexiu, ako proces sebapoznania sociálneho pracovníka v oblasti jeho profesijného života. Je to istý spôsob sebahodnotenia a sebaučenia sa. V rámci procesu sebareflexie analyzuje:

- mieru akou sa stotožňuje so sociálnymi opatreniami vo vzťahu s prijímateľom sociálnych služieb;
- obsah sociálnej práce vzhľadom na prijímateľa sociálnych služieb;
- metódy aké využíva v praktickej sociálnej práci
- metodiku, ktorú uplatňuje;
- úroveň práce a vývojom medzi prijímateľom sociálnej služby a sebou samým;
- zručnosti, schopnosti a vlastnosti, ktoré pomáhajú sociálnemu pracovníkovi pri výkone práce alebo naopak ho vo výkone práce obmedzujú (Husáková, 2008).

Okrem iného, má supervízor disponovať ďalšími osobnostnými črtami, ako sú altruizmus, ochota pomáhať, flexibilita v používaných metódach. Dôležitou vlastnosťou supervízora v sociálnych službách je byť dobrým učiteľom, no zároveň aj žiakom. Je pre neho totiž nevyhnutné neustále získavať nové poznatky a vzdelávať sa. Zároveň musí vedieť správne aplikovať učebné teórie a oceniť snahu supervidovaného učiť sa. Vzhľadom na fakt, že supervízia je vnímaná aj v kontexte poradenstva, supervízor musí byť aj poradcom. Mal by vedieť objektívne zhodnotiť problémové situácie, poskytnúť na ne alternatívne pohľady a následne byť nápomocný pri hľadaní riešení (Schavel & Tomka, 2010).

Supervízor pri svojej práci disponuje primeranou mierou kritického prístupu voči supervidovanému, zároveň však má byť podporným elementom v procese supervízie. Supervízor má dbať o to, aby sa supervízia

nepretavila do psychoterapie, keďže takáto činnosť presahuje rámec supervízie.

3.3 Formy a metódy supervízie

V praxi sa supervízia využíva vo viacerých prípadoch. Najčastejšie s cieľom skvalitnenia práce s klientom, ako aj vzťahov na pracovisku. Okrem toho si organizácie prizývajú supervízorov pri organizačných zmenách, kedy je potrebné zamestnancov pripraviť na zmeny a prípadné prepúšťanie.

Supervízor pracuje so supervidovaným na cieľoch, na ktorých sa vopred spoločne dohodli. Dohoda medzi stranami vzniká na základe kontraktu. Supervízor je zodpovedný za vytvorenie bezpečného a stimulujúceho vzťahu. Supervízor musí prebrať zodpovednosť za formálny proces supervízie a supervidovaní sú zodpovední za to, aké témy prinesú do procesu supervízie (Matoušek et al., 2003).

Predmetom supervízneho stretnutia môže byť:

- správanie, problémy, alebo rôzne diagnózy klientov, ktorých má na starosti supervidovaný;
- obsah a proces práce s klientom, priebeh procesu v jednotlivých fázach;
- vzťah klienta a supervizanta, alebo vzťah supervidovaného s nadriadenými a kolegami na pracovisku.

V rámci organizácie rozlišujeme dva typy supervízorov - interných supervízorov a externých supervízorov:

- **externý supervízor** – vždy pracuje na objednanie firmy alebo vedúceho, to znamená, že nikdy nie je súčasťou tímu a spravidla sa vyberá zo zoznamu supervízorov. Externý supervízor superviduje ako vedenie organizácie, tak aj ktorúkoľvek jej zložku.
- **interný supervízor** – je súčasťou pracovného tímu, no zároveň disponuje všetkými predpokladmi pre výkon supervízie. V rámci organizácie má kompetencie vykonávať supervíziu len voči podriadeným, alebo rovnocenným zamestnancom.

Pre efektívnu supervíziu v rámci organizácie je nevyhnutné, aby interný supervízor absolvoval supervíziu s externým supervízorom. V tomto hovoríme o supersupervízii (Schavel & Tomka, 2010).

Dôvody na vykonávanie supervízie môžu byť rôzne, prioritne však majú vychádzať z paradigmy, čo najviac podporiť klienta, aby nedochádzalo k jeho poškodzovaniu. Z tohto hľadiska je však nevyhnutné, aby supervizant požiadal o tento proces z vlastného záujmu.

Supervízia je ústrednou formou podpory a supervidovaný sa pri nej môže sústrediť na vlastné problémy v práci, ale môže tiež zdieľať so supervízorom zodpovednosť voči klientom.

Supervízia má rozličné formy a možno ju deliť podľa viacerých aspektov. Z hľadiska vzťahu medzi supervízorom a supervizantom delíme supervíziu na vertikálnu a horizontálnu. Vertikálna supervízia je taká, pri ktorej skúsený supervízor pracuje so začiatočníkom. Horizontálnu supervíziu môžeme označiť za nepretržitý vzdelávací proces a skvalitňovanie odborných postupov, ktoré sprevádzajú sociálneho pracovníka pri jeho práci (Schavel, Hunyadiová & Kuzyšin, 2013).

Ďalšie hľadisko, na základe ktorého môžeme deliť supervíziu je podľa prítomnosti supervízora. Ide o priamu a nepriamu formu. Pri priamej forme je supervízor priamo účastný supervízie s klientom, môže aktívne vstupovať do poradenskej práce, alebo je v postavení pozorovateľa. Existujú špeciálne upravené pracoviská, kde môže supervízor sledovať prácu poradcu cez sklo, alebo kameru. Aj v tomto prípade platí, že klient musí vedieť o prítomnosti tretej osoby. V supervízii musí byť jasné k čomu smeruje, na čo bude orientovaná a sociálny pracovník a supervízor sa musia dohodnúť, kedy môže supervízor zasiahnuť do práce s klientom, aby nenarušil priebeh konzultácie.

Ak ide o nepriamu formu supervízie, poradca prezentuje svoj prípad supervízorovi verbálne. Najefektívnejšou formou nepriamej supervízie sú audionahrávky, alebo videonahrávky s následným prepisom. Pri prepisovaní nahrávky dochádza k vyhodnoteniu efektívnej, ale aj neefektívnej komunikácii, ako aj jednotlivých postojov a zachytáva neverbalitu zúčastnených strán. Takéto typy nahrávok je možné pozastaviť, pretáčať, spomaľovať a zrýchľovať.

Supervíziu môžeme rozlišovať podľa naliehavosti na plánovanú a krízovú. Supervízne stretnutia sa väčšinou uskutočňujú prostredníctvom plánovaných stretnutí. Môžeme sa stretnúť so situáciou, kedy u sociálneho pracovníka vznikne akútna potreba supervízneho stretnutia a práve túto situáciu môžeme zaradiť medzi krízovú supervíziu. Krízová supervízia sa môže uskutočňovať aj v prípade riešenia zložitých problémov, ktoré často bývajú spojené s oblasťou sociálno – právnej ochrany detí a sociálnej kurately. Cieľom supervízora na supervíznom stretnutí je upokojiť supervizanta a nasmerovať ho k porozumeniu riešenej situácie (Mátel & Schavel et al., 2014).

Ďalším kritériom, ako môžeme deliť supervíziu je počet supervidovaných osôb. Podľa tohto delenia poznáme supervíziu individuálnu a skupinovú. Obe supervízie, ako individuálna tak aj skupinová majú svoje výhody a nevýhody. Vždy sa musí určiť, aká forma supervízie je vhodná, pretože do každých podmienok sa hodí iná forma supervízie. Pri individuálnej supervízii pracuje supervízor s jedným supervidovaným. Úlohou tejto formy supervízie je rozvoj zručností a kompetencií. Individuálne supervízne stretnutia prebiehajú za vopred dohodnutých tém. Individuálna supervízia prebieha formou dynamického rozhovoru a mala by spĺňať vzdelávaciu, podpornú a riadiacu funkciu.

Supervízne stretnutie vyžaduje určité formality a štruktúru. Individuálna supervízia by sa mala konať na mieste, kde nevstupujú rušivé elementy a je zaručená efektívna supervízia. Individuálna supervízia má prevažne vzdelávaciu funkciu a je potrebné v nej vytvoriť priestor pre spätnú väzbu. Spätná väzba v supervízii posilňuje a napráva chybne zaužívané postupy. Individuálne supervízne stretnutie by nemalo trvať viac ako hodinu, pretože vtedy dochádza k poklesu pozornosti a produktivity. Najväčšou výhodou individuálnej supervízie je to, že supervízor môže plne venovať všetku svoju pozornosť supervidovanému. Pri individuálnej supervízii vzniká priestor pre vybudovanie si hlbšieho vzťahu medzi účastníkmi supervízie (Schavel & Tomka, 2010).

Skupinová supervízia je koncipovaná, ako skupinová práca s pracovníkmi v skupine, prípadne celým tímom na probléme pod vedením supervízora. Rozhodnutie dať prednosť skupinovej supervízii pred individuálnou môže mať niekoľko dôvodov. Prvým dôvodom môže byť ekonomické využitie času, alebo ušetrenie financií. Vytvorenie supervíznej skupiny musí byť slobodnou voľbou všetkých zúčastnených. Ďalšou výhodou, ktorú poskytuje skupinová supervízia supervidovaným je tá, že skupina si môže poskytovať podpornú atmosféru. V skupine sa môžu aj noví pracovníci podeliť o svoje úzkosti a zistiť, že ostatní členovia skupiny môžu čeliť podobným problémom. Treťou výhodou skupinovej supervízie je jej preventívny charakter, pretože supervidovaní sa učia navzájom. Štvrtá výhoda, ktorú nám ponúka skupinová supervízia je, že supervízor má možnosť preskúšať si vlastné emočné a intuitívne reakcie.

Pri skupinovej supervízii sa musí supervízor vyrovnať so skupinovou dynamikou. Táto dynamika môže byť veľmi prospešná, ale len v tom prípade, ak ju skupina dokáže využiť, ako doplnok sebauvedomenia supervidovaných. Ľudia v skupine si musia uvedomiť svoje role v skupinovom procese. Ďalšou nevýhodou, ktorá vyplýva z tejto supervízie je to, že supervízor má na každého člena oveľa menej času, ako pri individuálnom prístupe (Hawkins & Shohet, 2004).

Medzi tímovou a skupinovou supervíziou je viacero rozdielov. Témy na supervíziu môžu byť podobné, ale spôsob akým je téma spracovaná je rozdielny. Tímová spolupráca ďaleko viac zahrňuje procesy spolupráce a komunikáciu medzi členmi tímu. Supervidovaní, ktorí absolvujú tímovú supervíziu majú aj mimo supervíznych stretnutí veľa spoločného, spájajú ich pracovné vzťahy, ktoré niekedy prerastú aj do priateľských vzťahov. V pracovnom kolektíve vládne určitá hierarchia, nielen ak je prítomný vedúci, ale takiež kolegovia berú medzi sebou ohľad na pracovné skúsenosti a dĺžku praxe.

Pracovný tím môže mať dve varianty, prvou variantov je tím kolegov, ktorý pracujú s rovnakou skupinou ľudí. Druhou variantov je tím kolegov s viacerými skupinami ľudí, v tomto prípade je vždy komplikovanejšie nájsť cieľ, ale aj zmysel tímových stretnutí. Pri tejto forme supervízie musí byť využitá schopnosť tímovej spolupráce všetkých členov tímu. V praxi sa pomerne často stáva, že vedúci tímu vidí supervíziu, ako úplne poslednú možnosť. To však pre tím nie je dobrá voľba. Vedenie tímu by malo uvažovať nad tímovou supervíziou, práve vtedy, ak je tím nastavený na spoluprácu a dokáže otvorene komunikovať. Na začiatku supervízie väčšinou volí supervízor menej náročné témy, ktoré podporujú komunikáciu a ochotu tímu si vypočuť názory druhých. Podmienkou pre zahájenie tímovej formy supervízie je mať dostatočné časové a finančné prostriedky, aby sa mohla uskutočňovať pravidelná supervízia. K začiatku realizácie supervízie je vhodné, ak sú stanovené jasné ciele a všetci supervidovaní súhlasia s účasťou na supervízii. Pred začiatkom sa vytvorí supervízna skupina a stanoví sa spôsob výstupov zo supervízie. Spoločným znakom tímovej a skupinovej supervízie je ten, že je potrebné zvážiť počet účastníkov na supervízii, ideálny počet členov je okolo dvanásť. Väčší počet členov je pre tímovú supervíziu nevýhodný, pretože členovia nemajú dostatok priestoru na vyjadrenie.

Ekonomická výhoda spočíva v tom, že supervízia sa realizuje pre viac pracovníkov. S finančnou úsporou, teda úzko súvisí aj časová úspora, kedy sa hodinové náklady rozpočítavajú medzi všetkých supervidovaných.

Za najcennejšiu výhodu sa však pri tímovej supervízii považuje vzájomné stretnutie. Supervízor umožní členom tímu, aby vyjadrili svoje názory a postoje k téme.

Pre supervízora aj supervidovaného je veľmi dôležité si vytvoriť zrozumiteľný a konkrétny kontrakt, ktorý vyplýva z toho, čo supervízor ponúka a supervidovaný požaduje.

Na základe toho evidujeme štyri hlavné typy supervízie, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou supervízneho kontraktu:

- **Tútorská supervízia** – zameriava sa hlavne na vzdelanie pre študentov, začínajúcich, alebo neistých pracovníkov. Pre študentov je zameraná na pomoc osvojiť si základy práce s klientom. Supervidovanému pomáha objasňovať rôzne aspekty práce a poskytuje mu potrebné informácie nevyhnuté pre jeho profesionálnu efektivitu.
- **Výcviková supervízia** – má vzdelávaciu funkciu, býva kvantitatívne vymedzená počtom hodín, ktoré je nutné absolvovať. Zaradujeme medzi ne akreditované výcviky, čím sa stávajú účastníci supervízormi.
- **Riadiaca supervízia** – supervízor má riadiacu funkciu a je v nadradenom postavení k supervizantovi. Supervízor riadi a kontroluje jeho prácu, ale aj preberá časť zodpovednosti za kvalitu práce supervidovaného, jeho cieľom je vzdelávať, podporovať, ale aj kontrovať pracovníka pomáhajúcej profesie.
- **Konzultantská supervízia** – je postavená na báze dobrovoľnosti a výbere. Supervidovaný má možnosť si zvoliť cieľ a tému supervízie, ale taktiež si volí aj supervízora. Zodpovednosť za prípad nepreberá supervízor, ale supervidovaný, keďže tento typ supervízie je vhodný pre skúsenejších praktikov (Gabura, 2005).

3.4 Program/plán supervízie

Zákon o sociálnych službách, bližšie nešpecifikuje program supervízie. Pojmy „plán supervízie“ a „program supervízie“ sú obsahovo synonymické, platná legislatíva ich však používa nejednotne. Zákon č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a o sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, ako aj zákon č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách hovoria o programe supervízie, zákon č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách však v prílohe č. 2 (ktorej súčasťou sú aj kritériá upravujúce systém supervízie v zariadeniach sociálnych služieb) hovorí o supervíznom pláne. Minimálne náležitosti programu supervízie ustanovuje § 3 vyhlášky č. 103/2018 Z. z. ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, ktorou sa vykonávajú niektoré ustanovenia zákona č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a o sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, účinnou od 01.04.2018 do 31.12.2019 (1 rok).

Podľa spomínanej vyhlášky program supervízie obsahuje tieto náležitosti:

- cieľ supervízie;
- formy supervízie;
- celkový plánovaný počet hodín supervízie v kalendárnom roku, z toho počet hodín:
- internej supervízie;
- externej supervízie;
- individuálnej supervízie, skupinovej supervízie, alebo supervízie organizácie;
- počet osôb, pre ktoré sa vykonáva program supervízie;
- spôsob zabezpečenia supervízora a spôsob zhodnotenia programu supervízie.

Program supervízie pre organizáciu zvyčajne obsahuje: víziu a ciele organizácie, potreby pre ich naplnenie, spôsob realizácie supervízneho program, spôsob vyhodnocovania supervízneho programu a jeho aktualizáciu, finančné a iné podmienky programu (Schavel et al., 2010).

4. DISKUSIA

Už spomenutou novelou zákona o sociálnych službách sa posunul aj začiatok časovej pôsobnosti výkonu hodnotenia podmienok kvality poskytovanej sociálnej služby ministerstvom od 1. septembra 2019 (§ 110d zákona o sociálnych službách). Zároveň sa novo vytvorila právna možnosť zriaďovania a zrušovania detašovaných pracovísk ministerstva aj na plnenie úloh súvisiacich s hodnotením podmienok kvality poskytovanej sociálnej služby (§ 79 ods. 1 písm. e zákona o sociálnych službách). 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 2.10 Kritérium: 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 skupinová supervízia pre všetkých zamestnancov) má u poskytovateľa sociálnej služby stabilnú pozíciu*

a je vnímaná ako nástroj nachádzania možností učiacej sa organizácie. Poskytovateľ sociálnej služby pravidelne sleduje, z pohľadu odbornosti, vývoj metód a postupov sociálnej práce, aktívne vyhľadáva a ponúka možnosti stážových pobytov v domácich organizáciách a zahraničných organizáciách. Umožňuje svojim zamestnancom zúčastňovať sa stážových pobytov v súlade s individuálnym plánom ďalšieho vzdelávania zamestnancov. Poskytovateľ sociálnej služby spätne konfrontuje úroveň ním poskytovaných sociálnych služieb s podnetmi získanými štúdiom a zážitkovým učením. Poskytovateľ sociálnej služby využíva skutočnosti zistené z hodnotenia poskytovania sociálnych služieb na zavádzanie zmien smerujúcich k vyššej spokojnosti prijímateľov sociálnych služieb. Výstupy z hodnotenia a prijaté opatrenia vedúce k zmenám, sú prístupné prijímateľom sociálnych služieb, jeho rodine a komunite.

3.3 Kritérium: Určenie postupov, pravidiel a podmienok na rozvoj ďalšieho vzdelávania a zvyšovanie odbornej spôsobilosti zamestnancov poskytovateľa sociálnej služby, ktoré sú v súlade so všeobecne záväznými právnymi predpismi a na hodnotenie zamestnancov, ktoré zahŕňajú vypracovanie osobných cieľov, úloh a potrebu ďalšieho vzdelávania a spôsob ich naplnenia sa zameriava na pravidlá a procesy ďalšieho vzdelávania a odborného rastu tých, ktorí po ukončení adaptačného procesu zostávajú u poskytovateľa sociálnych služieb, ako perspektívna pracovná sila. Aj títo zamestnanci, v ktorých je potenciál, potrebujú neustály záujem a starostlivosť o kvalifikáciu. V nadväznosti aj na osobný a odborný rast, môže byť naplnený východiskový predpoklad, že kvalitné sociálne služby sa vykonávajú postupmi zodpovedajúcimi najnovším poznatkom spoločenských vied a poznatkom o stave a vývoji poskytovania sociálnych služieb (§2 zákona o sociálnych službách).

V sociálnych službách, rovnako, ako v ktoromkoľvek inom odvetví platí, že nespokojný zamestnanec nemôže dlhodobo vyrábať také tovary, alebo poskytovať také služby, ktoré by boli kvalitné a uspokojovali by potreby a očakávania zákazníkov, v sociálnych službách prijímateľov a ich rodiny (Repková, 2001).

Spokojnosť zamestnanca je často priamo úmerná jeho profesijnému a kariérnemu rastu, ktorého súčasťou je aj tzv. starostlivosť o kvalifikáciu. V rámci nej sa vedenie organizácie a rovnako sám zamestnanec, starajú o ďalšie vzdelávanie a zvyšovanie odbornej spôsobilosti zamestnanca v súlade s platnou legislatívou, víziou, poslaním a cieľmi organizácie, rovnako v súlade s osobnými cieľmi zamestnanca.

Odborná spôsobilosť je splnenie kvalifikačných predpokladov pre výkon určitého povolania. Kvalifikačné predpoklady pre výkon jednotlivých pracovných činností (povolaní) v sociálnych službách sú presne definované (vymedzené) zákonom.

3.4 Kritérium: Systém supervízie u poskytovateľa sociálnej služby.

Potreba supervízie v sociálnych službách reflektuje náročnosť práce v tomto sektore. Preto supervíziu môžeme charakterizovať, ako najúčinnejšiu metódu predchádzania syndrómu vyhorenia, ktorý sa prejavuje zväčša zníženou citlivosťou k prijímateľom 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 jednotlivého zamestnanca, ale aj pre skupiny zamestnancov (podľa vykonávanej odbornej činnosti), či pre organizáciu ako takú a jej vedenie. Všetky tieto úrovne sú súčasťou systému supervízie a v konečnom efekte by sa mali premietať 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. Supervízia je súčasťou etickej, právnej a odbornej orientácie poskytovateľa sociálnych služieb.

Zákon o sociálnych službách tak, ako sme už spomínali, zaväzuje poskytovateľov vybraných druhov sociálnych služieb k príprave, realizácii a vyhodnocovaniu komplexného plánu supervízie. Komplexnosť spočíva v zameraní supervízie na rozličné organizačné úrovne (organizácia ako celok, vedenie organizácie, skupiny zamestnancov, jednotliví zamestnanci/), v rôznorodosti jej foriem (napr. skupinová a individuálna supervízia) a v potrebe jej pravidelného vyhodnocovania. Problémy, ktoré majú organizácie poskytovateľov sociálnych služieb so systémom supervízie, nespočívajú len v jej nedostatočnom zdrojovom krytí. Často ide aj o neznalosť poslania, cieľov a možností supervízie, jej vnímania, ako nariadenej kontroly „zhora“, či naopak ako všelieku na problémy konkrétnych poskytovateľov sociálnych služieb.

5. ZÁVER

Napĺňanie kvality v oblasti supervízie môže byť z rozličných dôvodov problematické. Už v minulosti sa v oblasti sociálnych služieb supervízori stretávali s nevôľou poskytovateľov sociálnych služieb realizovať supervíziu, čo viedlo až k absencii supervízie v niektorých zariadeniach sociálnych služieb, príp. bola supervízia realizovaná maximálne raz ročne ako „nutná jazda". Často ide aj o nevedomosť poslania, cieľov supervízie a jej vnímania ako „kontroly", či naopak je spájaná s prehnaným očakávaním, ako rýchlym vyriešením všetkých problémov. Je dôležité si uvedomiť, že supervízia je dlhodobý a hĺbkový proces a jej podstatu najlepšie vystihuje citát „ak by bola sociálna práca náboženstvom, supervízia by bola jej hlavnou bohoslužbou" (Schavel et al., 2010). Preto veríme, že zvyšovanie profesionalizácie prostredníctvom legislatívy a hodnotení podmienok kvality, prispeje k udržiavaniu a zvýšeniu poskytovanej sociálnej služby, prispeje k spokojnosti zamestnancov a predovšetkým prispeje k uspokojovaniu potrieb a kvalitnému životu prijímateľov sociálnych služieb.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

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

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

Havrdová, Z. & Hajný, M. et al. (2008). *Praktická supervize.* Praha: Galén.

Hawkins, P. & Shohet, R. (2004). *Supervize v pomáhajících profesích.* Praha: Portál.

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

Husáková, M. (2008). *Sociálna práca.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm

Kopřiva, K. (2013). *Lidský vztah jako součást profese.* Praha: Portál.

Mátel, A. & Schavel, M. et al. (2014). *Teória a metódy sociálnej práce I.* Bratislava: Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety.

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

Matoušek, O. et al. (2013). *Encyklopedie sociální práce.* Praha: Portál.

Oláh, M. (2005). *Supervízia v sociálnej práci.* Prešov: Prešovská univerzita - Pravoslávna bohoslovecká fakulta.

Oláh, M. & Schavel, M. (2006). *Úvod do štúdia a dejín sociálnej práce.* Bratislava: Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety.

Repková, K. (2015). *Implementácia podmienok kvality do praxe poskytovateľov sociálnych služieb – metodické východiská.* Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny

Schavel, M. (2010). *Supervízia a jej využitie v sociálnej práci.* VŠZaSP sv. Alžbety, n.o., Brat Schavel, M. & Tomka, M. (2010). Základy supervízie a supervízia v praktickej výučbe v sociálnej práci. Bratislava: VŠZaSP sv. Alžbety. V Bratislave.

Schavel, M., Hunyadiová, S. & Kuzyšin, B. (2013). *Supervízia v sociálnej práci.* Bratislava: spoločnosť pre rozvoj sociálnej práce.

Vaska, L. (2012). *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov.* Bratislava: vydavateľstvo Iris.

Venglářová, M. et al. (2013). *Supervize v ošetřovatelské praxi.* Praha: Grada Publishing, a.s.

Vodáčková, D. et al. (2007). *Krízová intervence.* Praha: Portál.

Zákon o sociálnoprávnej ochrane detí a o sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, č. 305/2005 Z. z.(2020). https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2005/305/20150720

Zákon o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní v znení nasledujúcich predpisov, č. 448/2008 Z.z. (2020). https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2008/448/20151215.html

Zákon o sociálnej práci a o podmienkach na výkon niektorých odborných činností v oblasti sociálnych vecí a rodiny a o zmene a doplnení niektorých zákonov, č. 219/2014 Z. z. (2020). https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2014/219/20191101

SUPERVÍZIA A BUDOVANIE ORGANIZAČNEJ KULTÚRY POSKYTOVATEĽA SOCIÁLNEJ SLUŽBY

Supervision and building the organisational culture of the social service provider

Andrej Mátel[1], Tibor Roman[2], Branislava Belanová[3]

Abstrakt

V teoretickom uvedení predstavujeme chápanie organizácie v kontexte inštitúcie, špecifiká organizácií poskytujúcich sociálne služby vzhľadom na supervíziu ako jeden z nástrojov budovania jej organizačnej kultúry. Výskumným cieľom bolo identifikovanie dôležitých tém pre efektívnu supervíziu organizácie poskytujúcu sociálne služby. Realizovali sme sekundárnu analýzu dát kvalitatívneho výskumu vo vybranom zariadení sociálnych služieb. Výskumnú vzorku tvorilo dvadsať odborných pracovníkov inštitúcie poskytujúcej sociálne služby, ktorí mali dlhodobú skúsenosť so supervíziou na pracovisku. Prostredníctvom semištruktúrovaného rozhovoru zaznamenaného na videozáznam sme otvoreným a axiálnym kódovaním identifikovali tri oblasti tém, ktoré patria do supervízie organizácie. Boli nimi podmienky kvality poskytovanej sociálnej služby, učiaca sa organizácia, komunikácia a vzťahy. Hoci išlo výhradne o perspektívu odborných zamestnancov, identifikované témy môžu byť nielen predmetom ďalšej supervízie, ale aj integrálnou súčasťou zmien v organizácii, ktoré budú viesť k budovaniu jej organizačnej kultúry. Ak má supervízia v organizácii poskytujúcej sociálne služby pevné miesto, stáva sa stabilným nástrojom zmeny a budovania jej organizačnej kultúry.

Kľúčové slová: *Inštitúcia. Organizácia. Organizačná kultúra. Sociálne služby. Supervízia.*

Abstract

In the theoretical introduction, we present the understanding of the organisation in the context of the institution, the specifics of organisations providing social services with respect to supervision as one of the tools for building its organisational culture. The research goal was to identify important topics for effective supervision of an organisation providing social services. We performed a secondary analysis of qualitative research in a selected facility of social services. The research sample consisted of twenty professionals from an institution providing social services who had long-term experience with workplace supervision. Through a semi-structured interview was recorded on video, we identified three topic areas that belong to the organisation's supervision by open and axial coding. These were the conditions of the quality of the provided social service; the learning organisation, communication and relationships. Although it was exclusively from the perspective of professional employees, the identified topics may serve as the subject of other further supervisions and projects, but also as an integral part of changes in the organisation, which will lead to the building of its organisational culture. If supervision has a firm place in an organisation-providing social services facility, it becomes a stable tool for change and building its organisational culture.

Keywords: *Institution. Organisation. Organisational culture. Social services. Supervision.*

1. ÚVOD

Supervíziu chápeme v súlade so slovenským Etickým kódexom supervízie (2018), pričom kurzívou uvádzame vlastné doplnenia:

> Supervízia je metóda kontinuálneho rozvoja profesionálnych spôsobilostí pracovníkov v pomáhajúcich profesiách a študentov týchto profesií, ktorý dosahuje za pomoci kvalifikovaného supervízora prostredníctvom reflexie, podpory, supervíznych metód a techník. Je prostriedkom skvalitňovania práce *jednotlivca, tímu, skupiny alebo činnosti organizácie*, poskytovania spätnej väzby, optimalizovania a overovania správnosti pracovných postupov, prevenciou syndrómu vyhorenia, poškodzovania klientov, hľadaním alternatív a efektívnych postupov v odbornej práci a jej riadení.

Doplnením definovania chceme upriamiť pozornosť na adresátov supervízie, ktorými môže byť jednotlivec, tím, skupina alebo organizácia v jej celku. Analýzou etického kódexu supervízie je možné identifikovať dvojaké chápanie organizácie vzhľadom na supervíziu: 1. organizácia ako pracovný priestor, v ktorom alebo v kontexte ktorého prebieha supervízia jednotlivca, tímu alebo skupiny (*supervízia v organizácii*); 2. organizácia ako cieľový objekt supervízie (*supervízia organizácie*). Bežnejším chápaním je prvé uvedené, čo potvrdzuje aj znenie uvedeného etického kódexu. Towler (2005, in Havrdová & Hajný et al., 2011) nazval túto skutočnosť

[1] prof. PhDr. ThDr. Andrej Mátel, PhD., Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, Ústav sv. Jana Nepomuka Neumanna Příbram, Jiráskovy sady 240, 261 01 Příbram, e-mail: andrej.matel@gmail.com.

[2] doc. PhDr. Tibor Roman, PhD., Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, Ústav sv. Jana Nepomuka Neumanna Příbram, Jiráskovy sady 240, 261 01 Příbram, e-mail: romantibor@gmail.com.

[3] PhDr. Branislava Belanová, Domov jesene života, Hanulova 7/A, 844 01 Bratislava, e-mail: branislava.belanova@djzhanulova.sk.

„organizácia ako neviditeľný klient“ s ktorým supervízor pracuje, či chce alebo nechce. V predloženej štúdii budeme organizáciu chápať ako „viditeľného klienta“ supervízie. Jej teoretickým a výskumným predmetom je supervízia organizácie ako celku, pričom sa užšie zameriame na organizácie poskytujúce sociálne služby v slovenskom prostredí. V teoretickom uvedení predstavíme chápanie organizácie v kontexte inštitúcie, špecifiká organizácií poskytujúcich sociálne služby vzhľadom na supervíziu ako jeden z nástrojov budovania jej organizačnej kultúry.

1.1 Organizácia a inštitúcia

Organizácia vo všeobecnosti označuje usporiadanie celku, resp. systému a jeho zloženie z jednotlivých častí. Z etymologického hľadiska výraz organizácia pochádza zo starogréckeho substantíva *organon* nástroj, orgán, inštrument. Tento prevzala latinčina v podobe *organum*. Francúzština užívala *organisation* vo význame usporiadania, zriadenia, čo neskôr prevzali aj ďalšie európske jazyky (Mátel, 2019). Podľa Vláčila je organizácia zo sociologického hľadiska sociálny jav alebo útvar založený na plánovanej koordinácii skupinových aktivít, kontinuálne fungujúcej v dôsledku deľby práce a hierarchie autority smerujúca k dosiahnutiu spoločného cieľa (Petrusek et al., 1996). Podľa Kráľovej (2009) organizácie predstavujú spôsob, ako pravidelne koordinovať ľudí, ich prácu alebo jej produkty v čase a priestore. Formálna organizácia predstavuje umelo vytvorený nástroj koordinácie aktivít väčšieho počtu ľudí za určitým pevne stanoveným cieľom (Keller, 2010). Podľa Kellera všetky formálne organizácie vznikajú ako pokusy o riešenie toto istého problému: zaistiť koordináciu spoločnej akcie väčšieho počtu ľudí a jej stálosť, ktorá by bola nezávislá na náhodnej výmene konkrétnych osôb.

Súhlasíme s Kellerom (2006), ktorý zdôrazňuje potrebu rozlišovania medzi inštitúciou a organizáciou. Výraz inštitúcia pochádza z latinského slovesa *instituere* zriaďovať, ustanovovať. Podľa Kellera a Vláčila je v sociologickom a antropologickom zmysle inštitúcia „v zásade každý všeobecne praktikovaný a v danej kultúre odovzdávaný spôsob konania. Ak inštitúcia znamená v podstate spôsob, akým ľudia vykonávajú istú činnosť, organizácie sú tvorené ľuďmi, ktorí určitú činnosť inštitucionalizovaným spôsobom vykonávajú.“ (in Petrusek et al., 1996, s. 435). Inštitúcia je spôsob, akým ľudia v danej kultúre vykonávajú určitú vec. Organizácia je spôsob, akým pritom koordinujú svoju aktivitu, lebo máloktorú vec robí človek izolovane, bez spojenia s druhými ľuďmi (Keller, 2006). Podobné definovanie ponúka Kráľová (2009):

> Inštitúcia je relatívne stály, v danom spoločenstve či skupine uznávaný súbor predpisov a noriem, obvykle formálnych (vrátane predpisov, týkajúcich sa sociálnych rolí), ktoré spoločenstvo či skupina považuje za dôležité pre udržanie svojej existencie, svojej štruktúry či uspokojenie niektorej potreby. (s. 11)

Podľa Kellera (2006) človek môže byť členom nejakej organizácie, nemôže byť však členom ani jednej inštitúcie. Uvedený autor uvádza:

> V najširšom zmysle je organizácia podmnožinou inštitúcie, lebo spôsob, akým sa ľudia organizujú, je len súčasťou spôsobu akým riešia svoje problémy. Spravidla sú však organizácie chápané v menej všeobecnom význame ako konkrétna podoba určitého sociálneho útvaru, napr. škola ako organizácia inštitúcie vzdelávania, banka ako organizácia finančnej inštitúcie, armáda ako organizácia inštitúcie legitimizujúcej zabíjanie, hotel ako jedna z organizácií spojených s inštitúciou cestovania a pod. (s. 82)

V tomto kontexte môžeme chápať subjekty poskytujúce sociálne služby (poskytovateľov sociálnych služieb) za organizácie inštitúcie sociálnych služieb, v širšom kontexte do sociálnych inštitúcií. Nakoľko inštitúcie bývajú typologizované podľa oblasti ľudskej činnosti, ktorú regulujú, môžeme oprávnené sociálne služby považovať za osobité inštitúcie. V súčasnosti sú na Slovensku sociálne služby regulované zákonom č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (ďalej „zákon o sociálnych službách“).

1.2 Sociálne služby a podmienky kvality

Sociálne služby sa v súčasnej dobe javia ako pomoc a starostlivosť poskytovaná v každej humánnej a spravodlivej spoločnosti. Všeobecným cieľom sociálnych služieb je zabezpečenie a ochrana sociálneho blaha, čiže určitej úrovne kvality života všetkých občanov, ktorá je vyjadrená v sociálnej politike štátu (Tokárová, 2009). Organizácie poskytujúce sociálne služby sú podľa zákona o sociálnych službách pomenované ako poskytovatelia sociálnych služieb. Títo majú spĺňať určité kritériá, ktoré tvoria hodnotovú základňu ich kvality (Repková, 2015):

- podporovať nezávislosť a autonómiu prijímateľov sociálnych služieb,

- podporovať začleňovanie a integráciu všetkých, ktorí ich využívajú,
- majú vychádzať z rešpektovania individuálnych potrieb prijímateľov („jedno riešenie nemôže sedieť všetkým“),
- majú byť založené na partnerskej spolupráci rozličných subjektov,
- majú byť kvalitné,
- majú byť založené na rovnosti bez diskriminácie.

Rôznorodosť v systéme sociálnych služieb je nevyhnutné zohľadňovať predovšetkým v súvislosti s postavením a kompetenciami subjektov, ktoré ich poskytujú (na národnej až európskej úrovni, na lokálnej a komunitnej úrovni, verejní, neverejní poskytovatelia), ako aj s činnosťami, ktoré sú vykonávané, a s cieľovými skupinami, ktorým sú poskytované. Zároveň sa zohľadňuje potreba rôznorodosti sociálnych služieb z hľadiska ich druhov a foriem, ktoré reflektujú na rôzne sociálne situácie a postavenie objektu sociálnej pomoci (Repková, 2012).

Za cieľ poskytovania sociálnych služieb môžeme označiť optimálne holistické (bio-psycho-sociálno-kultúrno-spirituálne) fungovanie jedincov, rodín, skupín a komunít v spoločnosti. Častejšie je tento cieľ konceptualizovaný výrazom *kvalita života*. Táto sa podľa Dragomireckej (2013) vymedzuje ako viacrozmerný, subjektívny, zároveň však merateľný konštrukt, ktorý vyjadruje to, ako človek hodnotí svoju životnú situáciu. Podľa citovanej autorky je koncept kvality života významný pre sledovanie účinnosti rozličných druhov sociálnych služieb.

Implementácia a následné hodnotenie podmienok kvality poskytovanej sociálnej služby ašpiruje aj v sociálno-politickom prostredí Slovenskej republiky byť jedným zo základných nástrojov zvyšovania kvality života prijímateľov sociálnych služieb, ich sociálneho začlenenia, a to cestou odborného poskytovania sociálnych služieb s posilnením ľudskoprávneho rozmeru a orientácie na ich individuálne potreby a preferencie. Rovnako sa snaží vytvárať predpoklad na zvyšovanie kvality pracovného prostredia tých, ktorí sociálne služby poskytujú a posilňovanie celkového imidžu sociálnych služieb v spoločnosti. Povinnosti poskytovateľov implementovať podmienky kvality sociálnych služieb boli na Slovensku legislatívne ukotvené v zákone o sociálnych službách od jeho vzniku, podrobnejšie od roku 2014. Reálne hodnotenie bolo opakovane odložené a Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR začalo hodnotenie podmienok kvality od septembra 2019.

1.3 Supervízia v sociálnych službách

Podľa zákona o sociálnych službách „poskytovateľ sociálnej služby je povinný za účelom zvýšenia odbornej úrovne a kvality poskytovanej sociálnej služby vypracovať a uskutočňovať program supervízie“ (§ 9 ods. 11 zákona o sociálnych službách). Podľa aktuálneho znenia zákona, ak má pravidelná supervízia na všetkých úrovniach stabilnú pozíciu a je vnímaná ako nástroj učiacej sa organizácie, je indikátorom kvality poskytovateľom služby (por. Kritérium 2.10 podmienok kvality poskytovanej sociálnej služby podľa prílohy č. 2 zákona o sociálnych službách). Okrem toho je supervízia súčasťou ďalšieho vzdelávania a zvyšovania odbornej spôsobilosti zamestnancov v personálnych podmienkach kvality sociálnej služby (por. Kritérium 3.3 podmienok kvality poskytovanej sociálnej služby podľa prílohy č. 2 zákona o sociálnych službách). Dôležitosť supervízie ako nástroja zvyšovania odbornej úrovne a kvality poskytovanej sociálnej služby vyjadruje osobité Kritérium 3.4 podmienok kvality poskytovanej sociálnej služby podľa prílohy č. 2 zákona o sociálnych službách:

> poskytovateľ sociálnej služby má vypracovaný systém supervízie poskytovania sociálnej služby, ktorý aktívne realizuje a pravidelne hodnotí. Supervízia je pravidelne poskytovaná na úrovni supervízie organizácie alebo riadiacej supervízie pre manažment a pre zamestnancov poskytovateľa sociálnej služby priameho kontaktu s prijímateľom sociálnej služby skupinovou formou alebo individuálnou formou.

Indikátor tohto kritéria spresňuje, že poskytovateľ sociálnej služby aktívne vytvára podmienky na realizovanie pravidelnej supervízie na všetkých úrovniach: supervízie organizácie, riadiacej supervízie pre manažment a supervízie pre zamestnancov poskytovateľa sociálnej služby priameho kontaktu s prijímateľom sociálnej služby. Týmto sa vyjadruje ašpirácia, aby sa supervízia stala integrálnou súčasťou organizačnej kultúry poskytovateľa sociálnej služby.

1.4 Organizačná kultúra a supervízia organizácie

Organizácie majú utvorenú istú organizačnú kultúru, ktorá býva vnímaná ako „duša organizácie“. Kachaňáková (2020) ponúka jej nasledovné definovanie:

> organizačná kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v organizácii prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie a vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločných zvykoch,

obyčajoch, oblečení, materiálnom vybavení a pod. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov. (s. 17)

Organizačná kultúra jestvuje v každej organizácie, i keď nie vždy vo vedomej rovine. Kultúru organizácie, ktorá zásadne determinuje spôsob kvality, úspešnosti i dobrého mena organizácie, okrem mnohých ďalších oblastí fungovania organizácie v nej samej i smerom z nej považujeme za kľúčovú oblasť pre organizáciu i pre supervíziu organizácie. Podľa Hawkinsa a Shoheta (2004, in McLean, Marshall, 1988) je kultúrou organizácie to, ako sa okolo všetko robí, ďalej sú to hodnoty a očakávania, ktoré začnú členovia organizácie zdieľať, či spôsob myslenia, komunikácie a interakcií, ktoré sú pre určitú skupinu charakteristické, súbor tradícií, hodnôt a zásad, presvedčení a postojov, ktoré tvoria všadeprítomný kontext pre všetko, čo v organizácii robíme a čo si myslíme. Ďalej sa zaoberajú tým, že nositeľmi kultúry nie sú iba nápadné symboly organizácie ako napríklad logo, prestížne akcie, či výcvikové programy, ale tiež vzorce nenápadné. Podľa nich je v organizácii takmer všetko symbolické. Vzorce významov v kultúre sa zrkadlia v mnohých formách výrazov- v reči, vzťahoch, administratívnych činnostiach, alebo v ich absencii, fyzikálnom prostredí, ako sú zvolávané a vedené porady, kto vedľa koho sedí, kto vyrušuje, kde sa objavujú rôzne témy, aký spôsob argumentácie prevláda a tak ďalej. Za dôležité v kultúre organizácie považujeme i skutočnosť, ktorú uvádza Hawkins a Shohet (2004), že ju môžeme vidieť v nápadných symboloch supervíznej stratégie, ale oveľa presnejšie ju môžeme zbadať v symboloch nenápadnejších, ako napríklad, kde sa supervízia odohráva, kto superviduje, aké sú pravidelné sedenia, aká im je prikladaná dôležitosť a akú majú prioritu pri časovom tlaku, keď sa niečo musí zrušiť. Podľa nich môže medzi nápadnou a nenápadnou kultúrou dochádzať k rozdvojeniu, ktoré sa podobá rozdielom medzi tým čo teoreticky hlásame a medzi teóriou v akcii. Niektoré organizácie majú vo svojich stratégiách veľké slová o tom, ako zásadná je dôležitosť supervízie a trvalom rozvoji a podpore zamestnancov, ale napriek tomu je supervízia prvá, ktorú zrušia, keď majú napríklad nedostatok zamestnancov, alebo príde k nejakej mimoriadnej situácii. Oproti tomu jestvujú názory, že kultúra organizácie predstavuje nevedomie organizácie, pretože je uložená v prežívaní toho, čo sa odohráva, teda nechápu kultúru ako niečo vykonávané, ale skôr ako to, čo ľudia vidia, počujú a prežívajú.

K možnostiam pôsobenia supervízie v organizácii podľa Havrdovej a Hajného et al. (2011) patria:

- posilnenie spolupráce a participácie pracovníkov poskytovanie a prijímanie spätnej väzby,
- neformálne učenie jeden od druhého,
- spracovanie emócií a vzťahov
- konštruktívne zdieľanie zodpovednosti za chyby a hľadanie východísk,
- integrácia tienistých stránok organizácie,
- spracovanie zmien,
- sprostredkovávanie medzi rôznymi kultúrami v organizácii. (s. 89)

1.5 Výskumný problém a výskumné otázky

Organizácia, ktorá poskytuje sociálne služby a má za povinnosť pravidelne vykonávať supervíziu, podľa nášho názoru potrebuje výskumný nástroj, ktorý dá odpoveď na význam a spôsob výkonu supervízie legislatívne ukotvenej ako podmienka kvality a ktorá by mala mať stabilné miesto v jej organizačnej kultúre. Za týmto účelom bol realizovaný kvalitatívny výskum vo vybranej organizácii poskytujúcej sociálne služby. Výskum sledoval tri výskumné otázky:

Prvá výskumná otázka smerovala k zisteniu, *čo pod supervíziou supervidované osoby rozumejú*?

Druhá výskumná otázka znela: *Aké sú pozitíva supervízie z pohľadu supervidovaných*?

Tretia výskumná otázka znela: *Aké negatíva v procese supervízie supervidované osoby vnímajú?*

Výsledky prvotnej analýzy dát boli prezentované v rigoróznej práci s titulom Analýza významu supervízie v zariadení sociálnych služieb (Belanová, 2020).

Sekundárna analýza dát, ktorá je obsahom štúdie, sledovala nový výskumný cieľ, ktorým bolo identifikovať dôležité témy pre efektívnu supervíziu organizácie poskytujúcu sociálne služby. Vzhľadom naň boli formulované dve nové výskumné otázky:

Výskumná otázka č. 1: *Aké sú identifikované oblasti tém, ako aj jednotlivé témy, ktoré patria do supervízie organizácie?*

Výskumná otázka č. 2: *Ktoré identifikované obsahy smerujú k potrebe zmeny v organizácii?*

Výsledky pôvodného výskumu sme sekundárne analyzovali tak, aby sme vyabstrahovali obsahy, ktoré smerujú k supervízii organizácie a ich kategorizáciu sme orientovali smerom k aktuálnemu stavu poznania oblastí, ktoré rieši, alebo má riešiť supervízia organizácie. Nakoľko sekundárna analýza dát výskumných vychádzala

z pôvodného výskumu, predstavíme jeho metodologické uvedenie a metodické východiská.

2. METÓDY

Prvotným cieľom výskumu bolo získať pravdivý, alebo čo najpravdivejší obraz o supervízii v konkrétnej organizácii poskytujúcej sociálne služby. Na dosiahnutie tohto cieľa bola zvolená kvalitatívna výskumná stratégia. Kvalitatívny výskum sa oproti kvantitatívnemu vykonáva na omnoho menšom výberovom súbore, čím získavame veľké množstvo informácií o malom počte jedincov a poznatky nie je možné zovšeobecňovať na širšiu populáciu. Ide v zásade o intenzívne šetrenie zamerané na porozumenie významom, ktoré ľudia prisudzujú svojmu konaniu – na vysvetlenie motivácie, potrieb, pocitov, želaní, názorov a postojov. Symbolické otázky kvalitatívneho výskumu znejú ,,prečo?“ a ,,ako?“. Podľa Dismana (2011) cieľom kvalitatívneho výskumu je vytváranie nových hypotéz, nového porozumenia a vytváranie teórií, pričom získavame mnoho informácií o veľmi malom počte jedincov. Získané dáta nedávajú priestor na generalizáciu výsledkov na populáciu, ktorá je v zásade problematická, alebo aj nemožná. Vzhľadom na slabú štandardizáciu má kvalitatívny výskum pomerne slabú reliabilitu. Na druhú stranu voľná forma otázok a odpovedí nevynucuje také obmedzenia, aké existujú v kvantitatívnom výskume, výsledkom čoho je vysoká validita získaných výsledkov kvalitatívnym výskumom.

Výskumnú vzorku tvorili odborní zamestnanci vybraného zariadenia sociálnych služieb v Bratislave, ktoré poskytuje sociálne služby fyzickej osobe, ktorá dovŕšila dôchodkový vek a je odkázaná na pomoc inej fyzickej osoby (v zariadení pre seniorov) alebo plnoletej fyzickej osobe, ktorá je odkázaná na pomoc inej fyzickej osoby pobytovou formou (v zariadení opatrovateľskej služby). Vybraná bolo taká organizácia poskytujúca sociálne služby, na ktorú sa vzťahuje zákonná povinnosť supervízie a ktorá externú supervíziu svojim zamestnancom aj reálne, pravidelne a dlhodobo zabezpečuje. Výber odborných zamestnancov bol smerovaný tak, aby sme vykonávali rozhovor s tými, ktorí sú už v supervíznom procese dlhšie obdobie, teda minimálne jeden rok. Predpokladali sme, že takýto pracovníci dokážu už vzhliadať na supervíziu z hľadiska významu inak ako tí, ktorí sa so supervíziou ešte len zoznamujú. Dôležitým bol aj ich dobrovoľný súhlas s videonahrávkou rozhovoru, ktorá sa použila výhradne na výskumné účely. Z hľadiska pohlavia bol výber odborných zamestnancov úplne jednoduchý, pretože odborní zamestnanci v skúmanom zariadení sú samé ženy, teda na výskume sa nezúčastnil ani jeden odborný zamestnanec muž. Nami skúmané zariadenie sociálnych služieb je dlhodobo prefeminizované a muž odborný zamestnanec sa vyskytuje v histórii za posledné obdobie výnimočne. Výskumná vzorka z hľadiska vzdelania bola rôznorodá. Išlo o odborné zamestnankyne s vysokoškolským vzdelaním v odbore sociálna práca, so stredoškolským vzdelaním alebo so vzdelaním na úrovni učňovskej školy. Z pohľadu odborností v sociálnych službách išlo o funkčné zaradenia opatrovateliek, zdravotných sestier, inštruktorov sociálnej rehabilitácie, asistentov sociálnej práce a sociálnych pracovníkov. Z pohľadu reprezentatívnosti výberu sme vykonali dvadsať rozhovorov z celkového počtu deväťdesiatich odborných zamestnancov, čo považujeme za dostatočné z hľadiska reprezentatívnosti v skúmanej organizácii.

Vzhľadom na výskumný proces sme sa v prvej časti prípravy venovali štúdiu komplexných plánov/programov supervízie za uplynulé obdobie v skúmanej organizácii a jednotlivým správam zo supervízie. Druhá časť výskumu prebiehala na úrovni zberu dát prostredníctvom rozhovorov s jednotlivými odbornými zamestnancami, ktorí sa pravidelne zúčastňujú na supervízii. Vedenie rozhovoru vyžadovalo dobre prepracovanú taktiku. Účelom dobre vedeného rozhovoru je, aby bolo vytvorené opytovanému prostredie, v ktorom sa cíti bezpečne, kde nebude mať problém otvorene komunikovať to, ako to má reálne, ako to vidí, ako to cíti, bez toho, že by potreboval selektovať obsahy, ktoré by smerovali skôr k tomu, ako to ten, kto s ním hovorí, počuť chce. Ašpiráciou rozhovoru bolo, aby naozaj umožnil supervidovanému čo najotvorenejšie nielen komunikovať prostredie supervízie z hľadiska významu, ale aby bol aj motivovaný hľadať jej význam preňho z hľadiska odborného i osobného. Vytvoriť takéto prostredie je naozaj náročné. Pri pilotnom rozhovore sme zistili, že bude potrebné viesť rozhovor spôsobom blízkym k poradenskému rozhovoru z hľadiska štruktúry, pretože ak by sme začali ihneď komunikovať so supervidovaným osobami problematiku supervízie, tak títo zamestnanci mali tendencie najskôr vnútorne rozmýšľať, čo je dôvod komunikácie témy supervízie v zariadení sociálnych služieb. Pri pilotnom rozhovore sme zistili, že to môže rozhovor a jeho kvalitu zásadným spôsobom spomaliť. To znamená, že už pilotný rozhovor nám preukázal evidentnú potrebu vytvoriť naozaj priateľskú atmosféru,

ktorej predchádzal uvoľňovací rozhovor alebo aj topenie ľadov. Časť rozhovoru bola vedená viac neformálne, kým sme mohli začať reálne sa pýtať na tému supervízie a štruktúrovať rozhovor podľa toho, aby sme dokázali hľadať odpovede na formulované výskumné otázky.

Na získavanie dát od odborných zamestnancov sme si predtým než sme realizovali rozhovory, pripravili semištruktúrované otázky, ktoré sme definovali tak, aby smerovali prostredníctvom otvorených odpovedí k základným výskumným otázkam. Pri rozhovoroch, ktoré sme vykonávali jednotlivo, sme odborných zamestnancov motivovali k tomu aby sa nad odpoveďami zamysleli, podnecovali sme rozvíjanie odpovedí tak, aby nám komunikovali svoj skutočný pohľad na problematiku. Dá sa povedať, že napriek tomu že rozhovory boli vedené semištruktúrovane tak sme sa snažili udržať tému v oblastiach nami zadefinovaných otázok. Na naplnenie tohto cieľa sme teda opytovateľa vyzbrojili vedomosťami vedenia rozhovoru exploračným spôsobom, pretože to tvorí skúmanie klientovho alebo opytovaného prežívania práve v súvislosti s témou. Toto skúmanie pritom prebieha spravidla prirodzene, tak ako to opytovaný rozpráva opytovateľovi, má priestor na to aby komunikoval svoje prežívanie, poprípade čo sa stalo v súvislosti s témou na základe diania v supervíznom procese alebo témam na základe upriamenia pozornosti opytovateľa.

Časové obdobia terénneho získavania dát bolo nasledovné: od septembra 2019 do decembra 2019 boli vykonávané rozhovory s opytovanými, v septembri najskôr prebehol jeden pilotný rozhovor, na základe analýzy ktorého sme upravovali semi štruktúru rozhovoru tak, aby smerovali k zostaveným výskumným otázkam. Od decembra 2019 do marca 2020 prebiehala ďalšia fáza, a to prepis rozhovorov zaznamenaných audiovizuálne, porovnávanie a vyhodnocovanie terénnych poznámok a spájanie verbálnych obsahov so zachytenými neverbálnymi prejavmi. Následne po tejto analýze došlo ku kódovaniu a podrobnej analýze dát. Pri prvotnej analýze dát sme používali otvorené kódovanie, pri sekundárnej analýze dát axiálne kódovanie.

3. VÝSLEDKY

Vyššie sme uviedli, že sekundárna analýza výskumných dát (videonahrávok) sledovala nový výskumný cieľ. Axiálnym kódovaním sme vyabstrahovali obsahy, ktoré smerujú k supervízii organizácie a ich kategorizáciu sme orientovali smerom k aktuálnemu stavu poznania oblastí, ktoré rieši, alebo má riešiť supervízia organizácie. Tieto obsahy sú hlavnými kategóriami otvoreného kódovania, ku ktorým budú priraďované analyzované obsahy, ktoré v zmysle hľadania odpovedí na druhú výskumnú otázku budú smerovať k potrebe zmien v organizácii. Identifikované obsahy sú výstupom názorov supervidovaných odborných zamestnancov z vykonávaných pravidelných supervízií vo vybranej organizácii poskytujúcej pobytové sociálne služby.

Prvá identifikovaná kategória zo získaných obsahov bola téma podmienok kvality. Je to logický následok aktuálnej implementácie podmienok kvality do praxe v slovenskom prostredí a prístupu organizácii v tejto problematike. Výsledky uvádza Tabuľka 1.

Tabuľka 1

Podmienky kvality

Kód	***Podmienky kvality***	***Počet obsahov***
1.1	Konkretizácia podmienok kvality	8
1.2	Ako nebojovať s podmienkami kvality	4
1.3	Možnosť porozumieť podmienkam kvality aj keď je to ťažké	14
1.4	Zlepšiť sa v chápaní podmienok kvality	14
1.5	Porozumieť podmienkam kvality	12
1.6	Aktuálne podmienky kvality	16

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Výsledky identifikované v prvej kategórii smerujúcej k supervízii organizácie preukazujú, že väčšina opytovaných odborných zamestnancov komunikuje rôznym spôsobom podmienky kvality ako kľúčovú oblasť pre nich i pre supervíziu a teda pre organizáciu ako takú.

Druhou identifikovanou kategóriou, uvedenou v Tabuľke 2, je vzdelávanie a nadobúdanie vedomostí odborného personálu v organizácii. Potreba celoživotného vzdelávania je považovaná pre organizáciu na jednej strane za povinnosť a zároveň potrebu. Vzdelávanie je považované i za tému relevantnú v supervízii organizácie. Získané výsledky sú komunikované ako vedomosti, ktoré proces supervízie v organizácii aktuálne, s výnimkou tých, ktoré sa týkajú podmienok kvality a boli uvedené v Tabuľke 1.

Tabuľka 2

Učiaca sa organizácia

Kód	***Učiaca sa organizácia***	***Počet obsahov***
2.1	Využitie vedomostí v kolektívnej práci	15
2.2	Hľadanie riešení problémov	16
2.3.	Dobre počúvať	15
2.4	Zlepšovať nedostatky	12
2.5	Ako lepšie pracovať	15
2.6	Zodpovedne pracovať	12
2.7	Hľadanie najlepších riešení	4
2.8	Hľadanie čo nás brzdí	3
2.9	Usmernenie ako robiť veci lepšie	12
2.10	Naučiť vedenie počúvať zamestnancov	4
2.11	Konkrétne vzniknutý problém podrobne riešiť	2
2.12	Ako pracovať čo najefektívnejšie	2

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Témy v supervízii, ktoré opytovaní vnímajú ako niečo, čo sa učia, môžu sa učiť, alebo sa už v procese supervízie naučili, sú rôznorodé a ich identifikovaný počet je pomerne vysoký.

Ďalšou identifikovanou kategóriou zo získaných obsahov opytovaných, ktorú považujeme za kľúčovú v supervízii organizácie, je komunikácia a vzťahy. Zámerne sme tieto dve témy spojili, pretože kvalita a spôsob komunikácie determinuje kvalitu vzťahov i vzájomných interakcií. Do tejto kategórie sme zaradili i obsahy, ktoré smerujú ku kvalite a spôsobu komunikácie nielen na úrovni kolegiálnej, ale i na úrovni komunikácie s nadriadenými, teda s manažmentom organizácie. Získané výsledky sú uvedené v Tabuľke 3.

Tabuľka 3

Komunikácia, vzťahy

Kód	***Komunikácia, vzťahy***	***Počet obsahov***
3.1	Ako lepšie pracovať v kolektíve	12
3.2	Ako povedať nie	2
3.3	Ako sa naučiť odpúšťať	2
3.4	Ako so všetkými dobre vychádzať	3
3.5	Ako si vzájomne porozumieť	5
3.6	Ako si spoločne pomáhať	2
3.7	Ako správne vyjadriť svoj názor	3
3.8	Ústretovosť	4
3.9	Lepšie zvládať stres	5
3.10	Ako uvoľniť napätú atmosféru	6
3.11	Otvorene a nefalšovane sa správať	5
3.12	Zahodiť masku	2
3.13	Lepšie porozumenie medzi personálom	15
3.14	Ako čeliť napätým situáciám	5
3.15	Byť k sebe otvorený	6
3.16	Spájanie kolektívu	5
3.17	Pochopenie našej práce	12
3.18	Súhra kolektívu	14
3.19	Uvoľnená atmosféra	16
3.20	Iné pohľady na seba i na druhých	4
3.21	Posilňovanie pozitívnych vlastností	2
3.22	Nedodržiavanie zásady mlčanlivosti zo strany zamestnancov	2
3.23	Zvažovanie čo, komu a ako povedať	3
3.24	Nech je v práci pohoda a kľud	12
3.25	Aby spájal kolektív	12
3.26	Zabezpečiť bezpečné prostredie	9
3.27	Naučiť vedenie počúvať zamestnancov	4
3.28	Vzťahy navzájom	8
3.29	Spôsob manažovania vedením	4
3.30	Čo, kto dobré vykonal	4
3.31	Pochvaly	2
3.32	Vyzdvihnutie pozitív	2
3.33	Neúprimnosť	6
3.34	Faloš	2
3.35	Otvorene a nefalšovane sa správať	5
3.36	Otvorene komunikovať čo mi vadí	8
3.37	Komunikácia	12

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Uvedené výsledky v Tabuľke 3 preukazujú rôznorodosť pohľadov a názorov na spôsob komunikácie, na predstavy o vzťahoch a podobne. Tomu zodpovedá i množstvo obsahov, ktoré môžu byť, alebo sú podobné, ale pohľad opytovaných je viac osobný ako kolektívny. Jediný, viac všeobecný

pohľad je na kvalitu komunikácie, aj keď konkretizácia jej kvality je identifikovateľná v ostatných obsahoch.

4. DISKUSIA

V diskusnej časti predstavujeme odpovede na výskumné otázky, na základe získaných obsahov, ktoré konkrétnejšie rozoberieme na axiálnej úrovni hľadania vzájomných súvislostí a možných ovplyvňovaní, či vzájomnom pôsobení. Takto by sme mohli ponúknuť prehľad o pohľadoch, obsahoch a potrieb zmien z perspektívy odborných pracovníčok smerujúcich k budovaniu kultúry organizácie, ktorú i na základe získaných obsahov považujeme za kľúčovú s priamou súvislosťou aplikácie podmienok kvality do praktických činností organizácie a zároveň i k revízii doterajšej kultúry organizácie, ktorá by preukázala schopnosť prijať do doterajších prijatých zaužívaných stereotypov tie, ktoré by viedli k prijatiu podmienok kvality ako možnosť revitalizácie organizácie a zároveň i stratégiu a vízie smerujúce ku kvalitnej poskytovanej službe.

Vzhľadom na výskumnú otázku č. 1 sme identifikovali tri oblasti tém, ktoré patria do supervízie organizácie a podľa nášho názoru sa vzájomne zásadným spôsobom ovplyvňujú vo svojich realizáciách i spôsoboch. Prvou identifikovanou témou sú podmienky kvality. Tieto sú pre poskytovateľa sociálnych služieb zákonnou povinnosťou. Primárnym nositeľom zmien k ich nastaveniu a implementácii býva zvyčajne manažment, čo platilo aj v skúmanej organizácii. Obsahy, ktoré opytovaní odborní pracovníci komunikovali, smerovali vo väčšinovom počte k porozumeniu, alebo lepšiemu porozumeniu podmienok kvality v ich praktických činnostiach, ako aj činnostiach manažérov. Okrem smerovania k porozumeniu sú dôležité obsahy, ktoré vypovedajú, že odborní zamestnanci cítia voči podmienkam kvality odpor, pretože komunikujú s nimi boj. Pochopenie, alebo nepochopenie podmienok kvality má za následok, že sa odborníci bránia niečomu, čomu nerozumejú, alebo rozumejú len čiastočne. Oproti nim sú odborníci v tíme, ktorí rozumejú podmienkam kvality podľa toho, aký druh vzdelávacích činností absolvovali a ako mu porozumeli. Títo komunikovali skôr „zlepšenie sa v ich chápaní“. Naše skúsenosti hovoria, že pre organizáciu je zásadný problém v prechode z naučených negatívne byrokratických zvykov, ktoré novú legislatívu zamestnancov neučia, ani nevysvetľujú, len ju dávajú na oboznámenie sa s dôkazom, ktorý preukazujú svojim podpisom. Výsledkom tohto stavu je, že väčšina zamestnancov nedisponuje legislatívnemu porozumeniu, ktoré je pre aplikáciu podmienok kvality do praktických činností východiskom. Následná potreba spočíva v dokumentačných zmenách a v revízii doterajšej dokumentácie, ktorá by sa mohla stať, v prípade použiteľnosti pre podmienky kvality, dobrým nástrojom. Odborní zamestnanci sa prirodzene bránia novej dokumentácii, ktorú vnímajú ako zbytočnú prácu naviac a minutý čas, ktorý by mohli venovať práci s prijímateľmi sociálnych služieb. Pri verifikácii týchto postojov rozhovorom s manažmentom – ktorý bol realizovaný mimo výskumného šetrenia – sa potvrdilo, že aj manažment skúmanej organizácie tiež pomerne dlhú dobu vnímal podmienky kvality ako novú byrokraciu. Supervízia v tomto prípade slúžila na identifikovanie byrokratického prístupu k implementácii podmienok kvality v celej organizácii a nastavila jej zrkadlo. Okrem toho bola vnímaná ako reálny nástroj zmeny a nového prístupu k podmienkam kvality. V pozadí sa odhalil aj edukatívny význam supervízie a oprávnene ju možno chápať aj ako jeden z nástrojov ďalšieho profesijného rastu odborných pracovníkov v sociálnych službách. Na druhej strane sa od supervízora očakávalo, že pracovníkom s „lepším porozumením a chápaním“ podmienok kvality pomôže. To však nie je možné očakávať od každého supervízora a načrtáva sa nová otázka „špecializácie supervízorov“, v tomto prípade na inštitúciu sociálnych služieb.

Kultúra organizácie pri tvorbe strategických vízií môže mať zásadný problém v tom, aby sa zamestnanci identifikovali s novým prístupom, ktorý podľa nášho názoru spočíva v našich podmienkach sociálnych služieb v dlhodobej naučenej a aplikovanej predstave, že prijímateľ sociálnej služby sa má prispôsobiť podmienkam, ktoré poskytovateľ vytvoril a očakáva od prijímateľa sociálnej služby, že to bude rešpektovať. Súčasné podmienky kvality majúce oporu v zákone očakávajú, že sociálne služby sa prostredníctvom poskytovateľov budú schopné flexibilne vedieť prispôsobovať individuálnym potrebám prijímateľa sociálnej služby s dôrazom na jeho predstavy o tom, ako chce žiť a napĺňať si svoje životné potreby. Aj v tomto prípade ide o zásadnú zmenu, ktorú by sme mohli zjednodušene nazvať „od klienta k organizácii“. Supervízia bola chápaná u pracovníkov nielen ako nástroj, ale aj ako nositeľ tejto zmeny.

Kľúčovou oblasťou pre úspešnú aplikáciu podmienok kvality v organizácii vidíme i v prijatí a pochopení nevyhnutnosti prerodu spôsobu

práce od individualizmu k tímovej spolupráci. Práve tímová spolupráca je jedným z dôležitých supervíznych tém, ktoré podporujú budovanie organizačnej kultúry. Pochopenie, že kvalitná práca s klientom je možná len za podmienky, že všetci odborní zamestnanci dokážu tímovo riešiť každý za svoju profesiu komplexnú prácu s klientom. Táto reflektuje individuálny prístup, výnimočnosť každej osoby a osobnosti prijímateľa sociálnej služby, poznanie a potrebu aplikácie holistického prístupu. Dlhoročne akceptovaný stav tváriacej sa organizácie, že tímovo funguje vo svojom odhalení individualizmu logicky bojuje s legislatívnou i praktickou povinnosťou tímovo spolupracovať a zároveň sa učiť preukázať, že to naozaj funguje.

Identifikovaná téma podmienok kvality má aktuálne prioritný priestor pre supervíziu organizácie s cieľom hľadania optimálneho prerodu doterajšej kultúry do kultúry, ktorá rešpektuje potrebu zmien, ktoré by na všetkých úrovniach riadenia i spolupráce kolegov rôznych pracovných funkcií rezultovala do osobného prijatia a stotožnenia sa s novými požiadavkami, ktoré majú garantovať kvalitnú sociálnu službu systémovým spôsobom.

Druhou identifikovanou témou pre supervíziu organizácie je učiaca sa organizácia. Učenie v sociálnych službách je aktuálne minimálne na úrovni dvoch identifikovateľných smerov potreby vzdelávania. Na jednej strane učenie ako nevyhnutná potreba úzko prepojená s úspešným aplikovaním podmienok kvality a na strane druhej učenie sa ako potreba nevyhnutná pre požiadavku celoživotného vzdelávania, v prípade odborných pracovníkov ich ďalšieho vzdelávania a profesijného rastu. Aby však malo učenie zmysel a smerovalo k uvedeným oblastiam, musí byť cieľavedome plánované na základe identifikácie vychádzajúcej z podrobnej analýzy tém a oblastí, ktoré je pre naplnenie strategických cieľov organizácie potrebné vzdelávať. Ide o vzájomné prepojenia smerom ku kultúre organizácie a potreby prechodu z doterajšej kultúry formálneho vzdelávania, ktoré sa za posledné obdobie začína pomaly meniť i na vzdelávanie, ktoré má pre organizáciu zmysel a význam pre kvalitnú prácu s klientom. Vyššie sme uviedli, že samotná supervízia môže byť za istých podmienok nástrojom ďalšieho profesijného rastu odborných pracovníkov v sociálnych službách. Okrem toho môže napomôcť identifikovať formálne prístupy k ďalšiemu vzdelávaniu, často hlboko v organizácii zakorenené a ľahko manažmentom odôvodnené („Nemáme na vzdelávanie peniaze!“). Supervízia môže byť oným priestorom, kde sa opätovne odhalí význam ďalšieho vzdelávania odborných pracovníkov sociálnych služieb a v komunikácii s manažmentom organizácie, sa môžu hľadať ďalšie perspektívy a zdroje.

V našom výskume sme identifikovali oblasti, ktoré nehovoria o dobre učiacej sa organizácii, ale o volaní po potrebe vzdelávania. Kľúčové obsahy smerovali k uvedomeniu si toho, čo by potrebovali opytovaní vedieť lepšie v oblastiach tímovej práce, zodpovednosti, schopnosti hľadania optimálnych riešení problémov na individuálnej i tímovej úrovni. Objavili sa i obsahy volajúce po učení manažmentu ako pracovať a komunikovať s podriadenými. Pripomíname, že išlo o perspektívu zamestnancov, čím niektorí nepriamo komunikovali vlastnú nespokojnosť so súčasným stavom. Za pozitívny obsah považujeme uvedomenie si potreby učiť sa počúvať a počúvať sa navzájom. Učiť sa lepšie a zodpovednejšie pracovať a hľadať riešenia rovnako považujeme za pozitívne obsahy, ktoré opytovaní majú na úrovni nevyhnutnosti, ale zároveň i absencie. Obdobne obsahy, ktoré naznačujú komunikačnú zručnosť v prechode spôsobu komunikácie od generalizácie ku konkretizácii považujeme za pokrok v chápaní odborných zamestnancov a máme za to, že tieto obsahy sú výsledkom supervízie dlhodobo realizovanej v skúmanej organizácii. Supervízia organizácie môže efektívne vytvárať priestor pre poznanie oblastí vzdelávania a zároveň i pomoci v oblasti aplikácie nadobúdaných vedomostí do praxe tak, aby zamestnanci vedeli získané poznatky využívať pre prijímateľa i pre tím a v neposlednom rade pre seba samého. Supervíziu môžeme preto považovať nielen ako priestor neformálneho učenia (Havrdová & Hajný et al., 2011), ale aj ako formálny nástroj profesionálneho rastu odborných a riadiacich pracovníkov organizácie.

Treťou, poslednou identifikovanou témou, ktorú sme spojili do dvoch oblastí na sebe závislých, vzájomne sa ovplyvňujúcich a bez seba neexistujúcich, je téma komunikácie a vzťahov. Spôsob komunikácie v organizácii i vzťahy v organizácii sú dôsledkom dlhodobej kultúry organizácie, ktorá vytvára priestor pre spôsob komunikácie i kvalitu vzťahov. Získané obsahy sú jasným prejavom a dôkazom búrlivej dynamiky zamestnancov organizácie, ktorí jasne komunikovali, že komunikácia a vzťahy sú pre nich dôležité aj napriek rôznorodosti, ktorá dokazuje, že každá osobnosť je individualita a vidí komunikáciu i spôsob fungovania vzťahov viac na individuálnej ako tímovej úrovni. Na jednej strane je to logické, že každý má vlastné predstavy o tom, ako by sa komunikovať malo i o tom ako by sa vzťahy mali kreovať a čo by vo vzťahoch nemalo byť prítomné, aby boli kvalitné. Ich množstvo

a rôznorodosť náhľadov však má výpovednú hodnotu aj v oblasti kultúry organizácie. Organizácia zameraná na kvalitnú sociálnu službu by mala vedieť, akými komunikačnými zručnosťami je potrebné byť vybavený, aby sme efektívne komunikovali, vedeli budovať a udržovať vzťahy na pracovisku a tie aby smerovali k tímovej spolupráci. Mohli by sme neustále hľadať evidentné prepojenia a vzájomné ovplyvňovania identifikovaných tém i oblastí a čím hlbšie by sme sa vnárali do rozboru analyzovaných obsahov a spôsobov ich komunikovania, nachádzali by sme ešte ďalšie témy, ktoré sú relevantné pre supervíziu organizácie a väčšinou vychádzajú z kultúry organizácie, ktorá je ovplyvňovaná mnohými vonkajšími i vnútornými faktormi.

V súvislosti s komunikáciou a vzťahmi sa nepriamo otvorili aj ďalšie témy. Ich kvalita je ovplyvňovaná aj spôsobom doterajších kvalifikačných predpokladov jednotlivých odborných zamestnancov i manažmentu. Konkrétne máme na mysli aktuálny spôsob prípravy ľudí, ktorí ovplyvňujú životy prijímateľov sociálnej služby. Naše rozpravy v akademickej i odbornej praktickej pôdy jednoznačne preukazujú potrebu prípravy odborných zamestnancov i manažérov v mäkkých zručnostiach ako výsledok identifikovanej absencie, či nízkej schopnosti práce so sebou samým, schopnosti rozumieť sám sebe a až potom sa učiť ako rozumieť iným a súbežne s tým sa učiť a osvojovať si zásady efektívnej komunikácie ako nevyhnutnej zručnosti pri potrebe poskytovať kvalitnú sociálnu službu. V tomto prípade vidíme objednávku nielen organizácie, ale celospoločenskú potrebu zmeny v oblasti kvality a spôsobu vzdelávania odborných zamestnancov v sociálnych službách. Supervízia môže opätovne napomáhať k identifikovaniu veľmi konkrétnych nedostatkov v oblasti komunikácie a vzťahov (čo je jej „diagnostická funkcia“), môže vytvoriť priestor ich zlepšovania („vzdelávacia a intervenčná funkcia“). Okrem toho môže byť jedným z nástrojov zmeny v oblasti komunikácie a vzťahov, zároveň však supervízor musí komunikovať, že nesmie zostať jediným nástrojom ich zlepšovania. Preto by mal v organizácii pripomínať dôležitosť pravidelných pracovných porád, teambuildingov, sociálno-psychologických výcvikov a pod. Pri sekundárnej analýze výsledkov sa objavili (vzdelávacie) témy, ktoré sú na hrane alebo prekračujú bežnú kompetenciu supervízora. V týchto prípadoch tieto môžu byť komunikované s manažmentom a distribuované na vzdelávacie subjekty.

Odpovede na druhú výskumnú otázku sme priebežne uvádzali v identifikovaných témach a hľadaniu potrieb zmien na základe spôsobov komunikovaných obsahov. Podmienky kvality vidíme ako možnosť prebudovania kultúry organizácie podľa jednotlivých oblastí a zároveň i ako možnosť zmeny manažérskych prístupov, od ktorých sa očakáva schopnosť vedieť byť vzorom, kolegom i nadriadeným podľa toho, čo je potrebné riešiť v organizácii a ktorá úroveň podmienok kvality je aktuálne v riešení. Súhlasíme s Romanom a Ondrejkovou (2018), že ak organizácia nekomunikuje smerom k personálu holistický prístup k napĺňaniu potrieb starostlivosti o klienta spôsobom, ktorý je pre personál dostatočne pochopiteľný alebo ak personál na základe spôsobu komunikácie s ním má pocit, že vedenie ho dostatočne nevťahuje do fungovania organizácie ako nevyhnutný individuálny a zároveň i tímový článok, prirodzenou reakciou je, že sa skôr v pracovných činnostiach orientuje k obslužným a mechanickým činnostiam a ostatné činnosti, ktoré vedú ku komplexnému naplneniu potrieb klienta zanedbáva, mysliac si, že robí najlepšie ako vie. Pri obsahoch, ktoré smerujú ku kontrole, môžeme zasa hovoriť o jej spôsobe, ktorá je orientovaná na obslužné úkony a nie na celostný prístup ku klientovi.

Prezentované výsledky vychádzajú z perspektívy odborných pracovníkov skúmanej organizácie. Ide o náhľad na organizáciu „z dola“, z pozície odborných pracovníkov priameho kontaktu s klientom. Hoci táto perspektíva je z hľadiska významu týchto pracovníkov veľmi dôležitá, ide aj o istý limit nášho kvalitatívneho skúmania. Ďalšou perspektívou cez ktoré môžeme nazerať na supervíziu organizácie ako celku je perspektíva manažmentu na všetkých jej úrovniach. V každom prípade nami zistené oblasti tém ako aj jednotlivé témy dôležité pre supervíziu organizácie môžu byť inšpiratívne aj pre komunikáciu *s manažmentom* danej organizácie, *supervíziu manažmentu* organizácie resp. pre vedenie supervízie takým spôsobom, aby účastníkmi skupinových/ tímových supervíznych stretnutí boli zástupcovia pracovníkov ako aj zástupcovia manažmentu.

5. ZÁVER

Považujeme za dostatočne preukázané, že supervízia organizácie je zameraná na všetko, čo sa v organizácii deje. Vzájomné prepojenia ovplyvňovanie podmienok kvality, stratégie, vzdelávania, komunikácie a vzťahov smeruje ku kultúre organizácie a naopak. Z výsledkov,

ktoré sme získali môžeme konštatovať, že oblasť supervízie organizácie poskytujúcej sociálne služby má svoje opodstatnenie, je zložitým prepojeným a vzájomne sa ovplyvňujúcim dynamickým procesom. Uvedomujeme si, že v organizácii pracujú v prvom rade ľudia pre ľudí. Tí, ktorí pracujú pre ľudí majú však disponovať odborným potenciálom vedomostí a zručností, aby preukázali, že ľudia pre ľudí pracujú na základe ľudského a uvedomelého prístupu založeného na poznaní a reflektovaní potrieb ľudí, ktorí sú odkázaní byť prijímateľom sociálnej služby.

Nami realizovaná sekundárna analýza dát získaných od odborných zamestnancov so supervíznou skúsenosťou, ktorí pracujú vo vybranej organizácii poskytujúcej sociálne služby, identifikovali tri hlavné významy a funkcie supervízie pre organizáciu:

(1.) *Diagnostickú funkciu* – supervízia napomáha identifikovať pre organizáciu dôležité témy, nastavuje jej zrkadlo a poskytuje spätnú väzbu.

(2.) *Edukačnú funkciu* – supervízia je dôležitým nástrojom ďalšieho profesijného rastu odborných pracovníkov vo vybraných témach (v našom prípade napr. podmienky kvality sociálnych služieb, tímová spolupráca, komunikácia, budovanie vzťahov a pod.).

(3.) *Supervízia ako nositeľ a nástroj zmeny a budovania organizačnej kultúry poskytovateľa sociálnej služby*.

Ak má supervízia v organizácii poskytujúcej sociálne služby pevné miesto, stáva sa stabilným nástrojom jej organizačnej kultúry.

AFILIÁCIA

Vedecká štúdia vznikla v rámci riešenia projektu VEGA 1/0234/20 *„Dilemy rešpektovania ľudskej dôstojnosti a ľudských práv v sociálnej práci a v sociálnych službách“.*

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Belanová, B. (2020). *Analýza významu supervízie v zariadení sociálnych služieb. Rigorózna práca.* Bratislava: VŠZaSP sv. Alžbety.

Disman, M. (2011). *Jak se vyrábí sociologická znalost.* Praha: Karolinum.

Dragomirecká, E. (2013). Kvalita života. In Matoušek, O. (Ed.). *Encyklopedie sociální práce* (s. 223-225). Praha: Portál.

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

Hawkins, P., & Shohet, R. (2004). *Supervize v pomáhajících profesích.* Praha: Portál.

Kachaňáková, A. (2010). *Organizačná kultúra.* Bratislava: Iura Edition.

Keller, J. (2006). *Úvod do sociologie*. SLON.

Keller, J. (2010). *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: SLON.

Kráľová, Ľ. (2009). *Politika, náboženstvo, rodina ako sociálne inštitúcie.* Košice: UPJŠ.

Mátel, A. (2019). *Teorie sociální práce I.* Praha: Grada.

Petrusek, M. (Ed.). (1996). *Velký sociologický slovník.* Praha: Karolinum.

Prohuman (2008, 28. máj). *Etický kódex supervízie.* Získané 10. júla, 2020 z https://www.prohuman.sk/files/Eticky_kodex_supervizie_IVSP.pdf

Repková, K. (2012). *Sociálne služby v kontexte komunálnej sociálnej politiky.* Prešov: IVPR.

Repková, K. (Ed.). (2015). *Implementácia podmienok kvality do praxe poskytovateľov sociálnych služieb – metodické východiská*. Bratislava: IVPR.

Roman, T., & Ondrejková, B. (2018). Aktuálne témy supervízie v praxi. *Prohuman.* Získané 5. júla, 2020 z https://www.prohuman.sk/socialna-praca/aktualne-temy-supervizie-v-praxi

Tokárová, A. (2009). *Sociálna práca.* Prešov: Akcent Print.

Zákon o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon), č. 448/2008 Z. z. (2020). https://www.zakonypreludi.sk/zz/2008-448

SUPERVÍZIA A KULTÚRA ORGANIZÁCIE POSKYTUJÚCEJ SOCIÁLNE SLUŽBY V KONTEXTE KVALITY SLUŽIEB

Supervision and organizational culture providing social services in the context of the quality of services

Markéta Rusnáková[1], Lenka Chlebanová[2]

Abstrakt

Úvod: Hlavným zámerom vedeckej štúdie je identifikovať a analyzovať súvislosti medzi supervíziou a kultúrou organizácie v kontexte úsilia o zvyšovanie kvality sociálnych služieb, načrtnúť tak ďalšie možné nasmerovanie supervízie, využijúc optiku kultúry organizácie, ktorá umožňuje vytvárať podmienky nielen na optimálny výkon služieb samotného sociálneho pracovníka, ale môže ovplyvniť aj jeho prežívanie a spokojnosť. ***Metódy: Text je koncipovaný ako prehľadová teoretická štúdia. Pre dosiahnutie cieľa sme zvolili metódu kvalitatívnej obsahovej analýzy prevažne zahraničných vedecko – výskumných zdrojov súvisiacich so skúmanou problematikou. Hlavné zistenia:*** *V supervízii je organizácia a jej kultúra vždy „neviditeľným klientom", ktorého možno postupne odkrývať, či už v práci s jednotlivými pracovníkmi, skupinami ako aj v supervízii organizácie. To vyžaduje určité predpoklady, najmä profesionálne kompetencie supervízora rozpoznávať atribúty kultúry organizácie, identifikovať znaky podporujúcej či „patologickej" kultúry a efektívne s nimi pracovať pri modelovaní žiaduceho typu kultúry.* ***Aplikácie výsledkov a záver:*** *Kultúra organizácie predstavuje skryté i viditeľné fenomény, ktoré modelujú samotný „život" organizácie a výrazne ovplyvňujú jej výsledky. „Kultúra" ako jednotiaca optika (kultúra organizácie, kultúra supervízie, kultúra práce s klientom, kultúra poskytovania služieb) môže byť novým zdrojom teoreticko-vedeckých prác, ktoré prinesú do praktickej roviny (výkonu supervízie, sociálnej práce) nové podnety, inšpirácie a napokon modely práce a môžu byť obohatením pre ďalší rozvoj a smerovanie sociálnej práce (a supervízie v sociálnej práci), v rámci jej ďalšej profesionalizácie a zvyšovania profesijného i celospoločenského statusu. Organizačné premenné vrátane poznatkov o kultúre organizácie a jej zmenách by mali byť súčasťou vzdelávania a prípravy supervízorov pre nasledujúcu prax.*

Kľúčové slová: *Kultúra organizácie. Supervízia. Kvalita sociálnych služieb. Well-being sociálneho pracovníka.*

Abstract

Introduction: The main goal of the scientific research is to identify and analyze the connections between supervision and organizational culture in the context of efforts to improve the quality of social services, outline other possible directions of supervision, using the optics of organizational culture, which allows creating conditions not only for optimal performance of social workers, but also can affect their experience and satisfaction. Methods: The text is conceived as an overview theoretical study. To achieve the goal, we chose the method of qualitative content analysis of mostly foreign scientific – research sources related to there searched issues. Main findings: In supervision, the organization and its culture is always an "invisible client", which can be gradually uncovered, whether in working with individual employees, groups or in the supervision of the organization. This requires certain prerequisites, especially the professional competence of the supervisor to recognize the attributes of the organizational culture, identify the features of the supporting or "pathological" culture and work effectively with them in modeling the desired type of culture. Applications of results and conclusions: The organizational culture represents hidden and visible phenomena that model the very "life" of the organization and significantly affect its results. "Culture" as a unifying optics (culture of organization, culture of supervision, culture of work with the client, culture of service provision) can be a new source of theoretical and scientific work that will bring to the practical level (supervision, social work) new suggestions, inspirations and finally work models and can be an enrichment for the further development and direction of social work (and supervision in social work), within its further professionalization and increasing professional and societal status. Organizational variables, including knowledge of the organizational culture and changes, should be part of the education and training of supervisors or future practice.

Keywords: *Organizational culture. Supervision. Quality of social services. Social worker well-being*

1. ÚVOD

Dôležitosť neustálej supervízie nad praxou sociálnej práce je už celkom dobre rozpracovaná v zahraničnej literatúre sociálnej práce (Bogo & McKnight, 2005, Gibbs & Coffey 2004, Hensley, 2002, Kadushin & Harkness, 2002). Supervízia sa považuje za základný kameň praxe a profesionálneho rozvoja sociálnych pracovníkov; odzrkadľovanie ich skúseností v priebehu supervízie je primárnym spôsobom, ako sociálni pracovníci rozvíjajú svoje vedomosti a prax (Hair, 2013; Hensley, 2002; Jones, 2004). Viacero autorov v tomto kontexte uvádza, že skúsení sociálni pracovníci oceňujú vzdelávaciu a podpornú supervíziu, čím si zvyšujú spokojnosť so statusom sociálneho pracovníka a znižujú vlastné vyhorenie (Hair, 2008, 2013; Lietz, 2010; Mor Barak et al., 2009). Tento typ supervízie spolu s reflexívnymi diskusiami o etike a hodnotách sociálnej práce podporuje praktické skúsenosti

[1] doc. PhDr. Markéta Rusnáková, PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Katedra sociálnej práce, Hrabovská cesta 1, 034 01 Ružomberok, e-mail: marketa.rusnakova@ku.sk, tel.: +421 918 337 404.

[2] Mgr. Lenka Chlebanová, Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Katedra sociálnej práce, Hrabovská cesta 1, 034 01 Ružomberok, e-mail:lenka.chlebanova797@edu.ku.sk, tel.: +421 904 941 671.

sociálnych pracovníkov a ich profesionálny rozvoj (Berger & Mizrahi, 2001; Wuenschel, 2006). Efektívna supervízia vrátane podporných úloh (vzdelávacia supervízia), sociálna a emocionálna podpora (podporná supervízia) a pozitívne vzťahy v oblasti supervízie, zvyšujú efektívnosť a výkon pracovníkov, čo vedie k lepšiemu poskytovaniu služieb a výsledkov v práci s klientom (Mor Barak et al. 2009). Efektívnu supervíziu najlepšie zabezpečujú skúsení sociálni pracovníci s pokročilými zručnosťami a znalosťami etiky (Hair, 2008; Kuechler, 2006). Mnohí sociálni pracovníci z praxe však hlásia nedostatočnú a predovšetkým len administratívnu supervíziu, čo zanecháva menej času na vzdelávaciu a podpornú supervíziu, ktorá sa zameriava na podporu rozvoja kompetencií sociálnych pracovníkov, ktoré majú dopad na zabezpečenie potrieb klientov (Hair, 2008; Jones, 2004).

Podpora v rámci supervízie môže byť citová aj praktická. Tsui (2005) vo svojom výskume ukázal, že podpora poskytovaná supervízorom môže znížiť psychický stres u sociálneho pracovníka a na druhej strane znížiť vyčerpanie a nespokojnosť s výkonom jeho práce. Toto je obzvlášť dôležité, pretože sociálna práca je považovaná za vysoko rizikovú profesiu z hľadiska stresu z dôvodu vysokých nárokov rôznych zainteresovaných strán. Tsui (2005) ďalej poukazuje na to, že stres je spôsobený nielen nedostatkom kontroly, požiadavkami od rôznych zainteresovaných strán a nutnosťou robiť ťažké rozhodnutia, ale aj faktormi vo fyzickom prostredí, ako je teplota, osvetlenie a zvuk. Najdôležitejšie zo všetkého sú podľa Tsui (2005) interpersonálne požiadavky, ktoré vytvárajú stres. Dôležitými faktormi sú abrazívne osobnosti, nedostatok psychologického priestoru a štruktúra miest na pracovisku, v kvalifikácii jednotlivých pracovníkov a v príjmoch. Ak supervízor vníma, že sa sociálneho pracovníka niekto pokúša izolovať v rámci pracovného kolektívu alebo že jeho úlohy sú nad jeho sily, potom môže byť zásahom okamžité zníženie pracovnej záťaže, aby sa oslobodil – odľahčil sociálny pracovník. Ale každá takáto zmena musí byť vykonaná starostlivo, podľa Tsui (2005), pretože iniciatíva môže byť interpretovaná aj ako nedostatok dôvery v osobu. Jedným z alternatívnych spôsobov riešenia situácie je umožniť supervidovanému pracovníkovi vybrať si.

V päťdesiatych rokoch Austin (1957, in Tsui, 2005) položil tri fundamentálne otázky o funkciách supervízie, ktoré sú dodnes aktuálne. Prvá. Môže supervízor naďalej pokračovať v kombinovaní administratívnej a vzdelávacej funkcie pri stále sa prehlbujúcej špecializácii? Druhá. Ak administratívna a vzdelávacia funkcia sú diferencované a určené pre rôzne skupiny supervidovaných, môže byť dosiahnutá efektívna deľba práce? Mohli by sme sa tiež opýtať, je možné tieto funkcie naozaj oddeliť? Posledná, tretia dilema znie. Môžu profesionálni sociálni pracovníci prevziať zodpovednosť za ich vlastnú prácu a prebrať iniciatívu vo vyhľadávaní konzultácií pred pasívnym strpením kontinuálnej supervízie? Z týchto dilem nebola vylúčená podporná funkcia supervízie, ale odborné diskusie sa venovali práve dôsledkom zvažovania, ktorá z funkcií je v supervízii primárna. A v debatách sa ako najrozpornejšie javili práve funkcia administratívna a vzdelávacia. Existovali skupiny odborníkov, ktorí tvrdili, že tieto funkcie sú nekompatibilné, ďalší že v rovnováhe sú všetky funkcie supervízie a iní zase, že v sociálnej práci sa treba zamerať na administratívnu funkciu supervízie (Kadushin 1992; Payne, 1994; Schavel & Tomka, 2010). Funkčná supervízia ako taká bráni tomu, aby sociálny pracovník skoro vyhorel a aby skĺzol do slepo rutinného výkonu profesionálnej role, do necitlivosti voči potrebám klienta a do ignorovania kolegov alebo do vážnych konfliktov s nimi. Jedným z cieľov supervízie je aj podpora zvyšovania zodpovednosti sociálneho pracovníka voči klientovi, kolegom, rodinám klientov a komunite, ktorým daná organizácia poskytuje poradenstvo, sociálne služby a pod. (Rusnáková, in Štefáková 2018).

Odborné diskusie o funkciách a cieľoch supervízie v sociálnej práci majú svoje miesto aj dnes. Súvisí to i s novou „kultúrou poskytovania služieb“ (Musil, 2004), najmä v zariadeniach sociálnych služieb, ktoré sa spájajú s mnohými dilemami, ktoré riešia sociálni pracovníci pri práci s klientom v rámci zavádzania štandardov kvality. V záujme zvyšovania kvality sociálnych služieb môže byť kultúra organizácie poskytujúcej sociálne služby, vhodným predmetom záujmu supervízie, ktorá potreby sociálneho pracovníka a podmienky, ktoré ovplyvňujú jeho výkon a tiež spokojnosť či celkový well-being, dokáže vidieť cez optiku kultúry organizácie a pracovať s organizačnými premennými aj v tejto rovine.

2. METÓDY

Cieľom štúdie je analyzovať a vyznačiť súvislosti medzi supervíziou a kultúrou organizácie v kontexte úsilia o zvyšovanie kvality sociálnych služieb, načrtnúť tak ďalšie možné nasmerovanie supervízie, využijúc optiku kultúry organizácie, ktorá umožňuje vytvárať podmienky nielen na optimálny výkon služieb a samotného sociálneho pracovníka, ale môže ovplyvniť aj jeho prežívanie a spokojnosť. Pre účely tejto štúdie

sme sa rozhodli postupovať metódou obsahovej analýzy literárnych zdrojov (Gavora, 2015). Vo výbere literatúry sme sa rozhodli vychádzať z poznatku, že práve v súčasnej dobe sa začína predovšetkým v zahraničí otvárať otázka fluktuácie zamestnancov v sociálnych službách, ale aj v iných oblastiach sociálnej práce. Preto naša orientácia na výber literatúry smerovala predovšetkým do zahraničnej, ale aj slovenskej (v našom prostredí sa však vyskytuje takáto literatúra len ojedinele) vedecko – výskumnej literatúry. Všetky použité zdroje sú samozrejme uvedené v zozname použitej literatúry.

Stanovili sme si hypotézy orientované na prepojenia ovplyvňovania kultúry organizácie a realizáciu supervízie v týchto organizáciách, ako aj ich ďalšie prepojenia na kvalitu sociálnych služieb. V neposlednom rade sme sledovali spokojnosť sociálnych pracovníkov s manažmentom v ich organizáciách v rôznych publikovaných výskumoch prevažne amerického pôvodu.

Kľúčovými kategóriami sa nám ukázali: supervízia v sociálnej práci, kultúra organizácie, kvalita sociálnych služieb, well-being sociálneho pracovníka. Jednalo sa o analýzu zdrojov - monografií, publikácií, legislatívnych zdrojov, výskumných správ, renomovaných časopisov a textov autorov s vedeckým a akademickým zázemím z oblasti supervízie, kultúry organizácie, kvality sociálnych služieb a well-beingu pracovníka, kde sme využili aj zdroje, ktoré poskytujú organizácie a autori publikujúci pre oblasť praxe.

3. VÝSLEDKY

Supervízia v sociálnej práci je v našom (česko-slovenskom) prostredí relatívne mladou disciplínou, jej korene siahajú k začiatkom supervízie v oblasti poradenstva v 80-tych a 90-tych rokoch 20. storočia, o supervízii v sociálnej práci na Slovensku možno hovoriť v pravom slova zmysle od r. 1999, kedy bolo zahájené prvé vzdelávanie sociálnych pracovníkov MPSVR (Vaska, 2012). Podľa Gaburu (in Gabura, 2010) sociálna práca v tomto období vykonala „kopernikovský obrat“, keď opustila administratívno-byrokratický prístup k sociálnym problémom a predmet záujmu presunula na človeka, rodinu, sociálnu skupinu a komunitu a stala sa antropocentrickou, začala sa zaujímať o ľudí, ich problémy a príčiny, ktoré ich spôsobujú. K tomu potrebovala nové metódy a formy práce s klientom a „dobre fungujúci systém supervízie“ (Gabura, 1999, s. 174).

Približne od začiatku 80-tych rokov 20. storočia podobnú, hoci zdĺhavejšiu cestu prešla oblasť manažmentu (vied o manažmente), keď popri hľadaní možností optimálneho a efektívneho fungovania organizácie prešla od pohľadu na organizáciu ako dobre zostrojený mechanizmus či stroj, kde racionalita, presné rozdelenie úloh a postupnosť krokov boli zárukou úspechu, k pohľadu na organizáciu ako živý organizmus a systém s ohľadom na dôležitosť a dynamiku neformálnych medziľudských vzťahov, potrebu sebarealizácie a spokojnosti človeka v organizácii až k pohľadu na organizáciu ako kultúru. Tento „kultúrny pohľad“ na organizáciu podľa Havrdovej (in Havrdová et al. 2011b, s. 35) priniesol zdôraznenie dovtedy skôr ignorovaných „hodnôt, postojov a viery členov organizácie, popis toho, ako žijú a ako si spoločne hľadajú a vykladajú zmysel sveta a organizačného diania v zdieľanej komunikácii“. Tento uhol pohľadu znovu oživil tému medziľudských vzťahov, sociálneho učenia a kultúry organizácie ako výsledku sociálneho učenia.

Kultúra organizácie nezostala len predmetom záujmu manažérskych disciplín, ale postupne nachádza svoje miesto aj v iných oblastiach, špecificky i v oblasti supervízie v sociálnej práci, kde je témou pomerne novou. Tento záujem je spojený najmä z oblasťou kvality a riadenia kvality sociálnych služieb. Po roku 2000 sa touto témou zaoberá L. Musil, ktorý prináša do kontextu kultúry a kvality poskytovaných služieb celkom originálny pohľad a vníma „kultúru poskytovania sociálnych služieb“ ako riešenie, resp. obchádzanie dilem práce s klientmi, spôsobených pracovnými podmienkami a kultúrnymi charakteristikami u poskytovateľa, autorova výskumná činnosť je zameraná na oblasť zavádzania štandardov kvality u poskytovateľov sociálnych služieb a rôzne „kultúrne“ prístupy, ktoré tento proces sprevádzajú (Musil 2004, Musil & Nečasová 2006, Musil et al. 2007). Výskumom vzájomného pôsobenia kultúry organizácie a supervízie sa zaoberá Z. Havrdová s jej vedeckým kolektívom, venuje pozornosť teórii kultúry organizácie v kontexte „prvkov“ kultúry, s ktorými možno pracovať v supervízii, historickým vývojom kultúry organizácii sociálnych služieb, súvislostiam kultúry organizácie a kvality poskytovanej starostlivosti (Havrdová 2011a, Havrdová et al., 2011b) Práce týchto autorov dávajú teoretické i praktické podnety z oblasti výskumu, ktoré môže využiť supervízia v organizácii či supervízia organizácie, keď treba zohľadniť predovšetkým organizačné premenné.

3.1 Supervízia – kultúra organizácie – kvalita sociálnych služieb

Kvalita sociálnych služieb a jej zvyšovanie je dnes dominujúcim záujmom v oblasti poskytovania sociálnych služieb. Malíková (2014) ku kvalite sociálnych služieb uvádza, že ide o mnohovrstevnú oblasť, kde sa stretávajú rozličné záujmy viacerých aktérov – pracovníkov, klientov a organizácie i rôzne oblasti profesií – sociálna, zdravotná, manažérska. Kvalita sociálnych služieb zasadená v kontexte organizácie by mala rešpektovať jej organizačné špecifiká. Halušková (2019) vymenúva zariadenia sociálnych služieb podľa Zákona č. 448/2008 Z.z. a Zákona č. 305/2005 o sociálno-právnej ochrane detí a sociálnej kuratele, ktoré majú charakter organizácie, ide o väčšinu z nich. Kultúra organizácie je jednou z organizačných premenných, ktorá môže mať nepriamy, no výrazný dopad na kvalitu života klienta a jeho spokojnosť so službou.

Supervízia je v kontexte kvality sociálnych služieb významným subjektom, ktorý sa vzťahuje priamo ku zvyšovaniu kvality sociálnych služieb. Kultúra organizácie ako dôležitá organizačná premenná, ktorá vplýva na kvalitu poskytovanej služby, by mala byť predmetom záujmu každého subjektu a aktéra, ktorý sa o kvalitu služieb stará a k nej prispieva. Z oblasti metód, ktoré využíva sociálna práca, môže supervízia na tomto poli a v rámci svojich kompetencií prispieť výrazným dielom.

3.2 Supervízia ako nástroj skvalitňovania sociálnych služieb

Supervízia v sociálnej práci úzko súvisí s napĺňaním a zvyšovaním kvality sociálnych služieb. Tieto súvislosti sú podložené nielen teóriou supervízie, ale i platnou legislatívou, k tomuto cieľu smeruje i prax supervízie.

Podľa Gaburu (2017) je supervízia nástrojom kontinuálneho profesionálneho rastu sociálneho pracovníka, podporuje efektívne postupy, minimalizuje problematické stereotypy, je prevenciou poškodzovania klientov, syndrómu vyhorenia a prostriedkom skvalitňovanie práce. Supervízia v sociálnej práci sa väčšinou chápe ako poradenská metóda, ktorá sa používa na zabezpečenie zvýšenia kvality profesijnej činnosti, resp. kompetencie sociálnych pracovníkov (Oláh & Schavel et al., in Mátel, 2019). Etický kódex supervízie (2018), definuje supervíziu ako metódu „kontinuálneho rozvoja profesionálnych spôsobilostí pracovníkov v pomáhajúcich profesiách a študentov týchto profesií, ktorý dosahuje za pomoci kvalifikovaného supervízora prostredníctvom reflexie, podpory, supervíznych metód a techník. Je prostriedkom skvalitňovania práce, poskytovania spätnej väzby, optimalizovania a overovania správnosti pracovných postupov, prevenciou syndrómu vyhorenia, poškodzovania klientov, hľadaním alternatív a efektívnych postupov v odbornej práci a jej riadení“.

Kvalita sociálnej služby, resp. skvalitňovanie práce s klientom, ochrana jeho najlepších záujmov je cieľom supervízie v sociálnej práci. Sociálnym pracovníkom pomáha nájsť nové cesty a alternatívy práce s klientom, resp. dať sociálnym pracovníkom podnety, aby mohli svojich klientov naučiť hľadať nové cesty, perspektívy a riešenia keďže ľudia majú sklon zachovávať návyky a stereotypné riešenia (Schavel, 2017). Stereotypné myslenie a vzorce správania môžu byť problémom tak na strane klienta, sociálneho pracovníka, ale napokon aj na strane organizácie, ktorá svojou kultúrou „vtláča“ do myslenia, správania a konania isté opakované vzorce.

Okrem prípadovej a poradenskej (rozvojovej) supervízie má v systéme supervízie dôležité miesto aj supervízia organizácie (príp. programová či projektová supervízia) (Mátel, 2019). Supervíziu organizácie je potrebné odlíšiť od supervízie v organizácii, kde supervidovaným môže byť sociálny pracovník, manažér, pracovná skupina, tandem alebo tím. Podľa Gaburu (2017, s. 163) sa „supervízia organizácie zameriava na samotnú organizáciu, možnosti jej ďalšieho rozvoja, inovácie procesov, efektívnejšie využívanie profesionálnych kompetencií pracovníkov a konkrétny proces riadenia zmeny“. Cieľom tejto formy supervízie je vytvoriť také podmienky v organizácii, ktoré pozitívne ovplyvnia kvalitu života klienta a jeho spokojnosť. Krupa (in Vaska, 2012) uvádza, že supervízia organizácie je zameraná na podporu a posilňovanie kultúry prostredia, funkčnosť sociálnych vzťahov a štruktúry riadiacich procesov, pričom vyžaduje od supervízora znalosti riadiacich procesov.

Z hľadiska legislatívy je supervízia predkladaná ako povinnosť u poskytovateľa sociálnej služby. Podľa § 9 odst. 10 zákona č. 448/2008 Z. z. je „poskytovateľ sociálnej služby povinný za účelom zvýšenia odbornej úrovne a kvality poskytovanej sociálnej služby vypracovať a uskutočňovať program supervízie“. Podľa Prílohy 2 Zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách (Kritérium 2.10, Kritérium 3.4) má supervízia, resp. systém supervízie u poskytovateľa pevné miesto vzhľadom na podmienky kvality a štandardy, ktoré príloha popisuje. „Pravidelná supervízia na všetkých úrovniach (supervízia organizácie, riadiaca supervízia pre manažment, individuálna a

skupinová supervízia pre všetkých zamestnancov) má u poskytovateľa sociálnej služby stabilnú pozíciu a je vnímaná ako nástroj nachádzania možností učiacej sa organizácie“ (Príloha 2 Zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách). Poskytovateľ zároveň vypracováva podrobný program supervízie. Pravidelnú supervíziu požaduje u poskytovateľa aj Zákon č. 305/2005 Z. z. o sociálno-právnej ochrane detí a sociálnej kuratele, kde ide podobne ako u väčšiny poskytovateľov sociálnych služieb o organizačné prostredie (prostredie organizácie).

Požadované úrovne supervízie, ako uvádza Halušková (2019), by sa mali v konečnom efekte premietať do kvality sociálnej služby a tým aj do kvality života príjemcov sociálnych služieb. Medzi pozitívne dopady supervízie radí autorka aj zlepšenie postojov a vzťahov pracovníkov ku klientom a zlepšenie vzťahov medzi pracovníkmi navzájom. Problémy, ktoré majú poskytovatelia so systémom supervízie spočívajú podľa autorky v neznalosti poslania a cieľov supervízie, v jej vnímaní ako nariadenej kontroly „zhora“ či naopak všelieku na problémy poskytovateľov. Repková (2015) uvádza z prostredia praxe ako zvyčajné prekážky pre supervíziu u poskytovateľa – nedostatok finančných zdrojov zo strany organizácie a nedôveru, resp. neochotu k supervízii zo strany pracovníkov. Vaska a Čavojská (2012) naopak uvádzajú pozitívne vnímanú supervíziu zo strany začínajúcich profesionálov ako spôsob overovania postupov práce, riešenia problémov a spôsob skvalitnenia práce vo všeobecnosti.

Z pohľadu teórie, legislatívy a čiastočne i praxe je supervízia nástrojom skvalitňovania a zlepšovania práce s klientom, nástrojom na zvyšovanie kvality sociálnej služby. Ako uvádza Schavel (2010) v prospech uplatnenia supervízie v sociálnej práci pôsobia viaceré faktory - legislatíva, ďalšie profilovanie teórie, publikačné aktivity v oblasti supervízie, vzdelávanie supervízorov a informovanosť sociálnych pracovníkov, potreba predchádzania syndrómu vyhorenia a snaha o skvalitňovanie vlastnej odbornej činnosti v prospech klienta.

3.3 Cez kultúru organizácie ku kvalite služieb

Kultúra organizácie má v oblasti manažmentu a teórií riadenia organizácie dnes dôležité postavenie. Záujem o výskum a štúdium kultúry organizácie vyrástol z potreby zvyšovania efektivity, výkonnosti, kvality služieb či konkurencieschopnosti podnikov, teda organizácií v súkromnom sektore. Ako sme už naznačili, pohľad na organizáciu a človeka v organizácii sa postupne menil, zdroje motivácie a spokojnosti zamestnancov boli postupne „lokalizované“ do oblasti osobnej sebarealizácie na jednej strane a neformálnych medziľudských vzťahov na strane druhej. „Objav“ kultúry organizácie ako jednotiaceho prvku, cez ktorý je možné zdieľať žiaduce hodnoty, pravidlá správania a vzorce konania, bol prelomový pre obdobie 80-tych rokov. Od tohto obdobia dodnes môžeme vidieť množstvo výskumných prác a publikácií o kultúre organizácie, jej vzniku, sile, typoch a možnostiach zmeny.

V našom prostredí sú takýmito publikáciami najmä práce autorov: Lukášová, 2010, Bedrnová a Nový et al., 2002, Lukášová aNový et al., 2004, zo svetových často citovaných prác je to najmä dielo Scheina, 1988-2004 či Armstronga, 2008, a i. (Armstrong používa pojem kultúra organizácie, ktorý sme prevzali do našej štúdie, v našej odbornej literatúre sa používa aj pojem organizačná kultúra podľa Scheina).

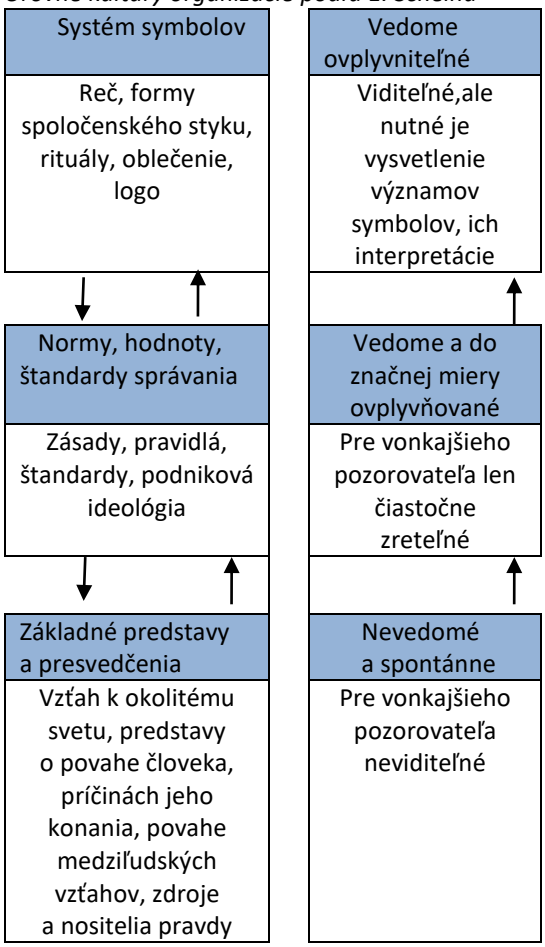
Prelomová bola práca E. Scheina v r. 1988, ako uvádza Havrdová (in Havrdová et al. 2011b), ktorý prezentoval svoj model troch úrovní (vrstiev) organizačnej kultúry a jeho práca v tejto téme našla ohlas u mnohých ďalších autorov výskumných a teoretických prác. Schein hovorí o kultúre ako o empiricky založenej abstrakcii, vyjadruje ju v pojmoch normy, hodnoty, vzorce správania, rituály a tradície, ktoré sú zdieľané v skupine ľudí a charakterizuje ju cez niekoľko čŕt:

(1.) kultúra ako stabilný spôsob konania, ktorý pretrváva aj vtedy, keď niektorí členovia odídu, tento spôsob je predvídateľný, takto kultúra stabilizuje organizáciu štrukturálne,
(2.) hĺbka ukotvenia kultúry – je „vpečatená“ do nevedomých, ťažko uchopiteľných častí života skupiny, preto je aj ťažšie meniteľná,
(3.) šírka prenikania kultúry – do všetkého, čo sa v organizácii deje, organizácia je jej kultúrou „presiaknutá“,
(4.) kultúra takto vytvára koherentný celok, ktorý integruje svoje čiastkové elementy do jedného kultúrneho celku (paradigmy).

Scheinov model vzhľadom na možnosti ovplyvňovania jednotlivých úrovní prezentujú na Obrázku 1 Bedrnová a Nový et al. (2002).

Obrázok 1

Úrovne kultúry organizácie podľa E. Scheina



Zdroj: Bedrnová a Nový et al. (2002).

Podľa Lukášovej (2010) väčšina súčasných výskumníkov považuje kultúru organizácie za komplexný a viacvrstevný jav, ktorý v sebe zahŕňa viac navzájom previazaných komponentov – prvkov kultúry. Tie tvoria štrukturálne a funkčné elementy, cez ktoré možno obsah kultúry konkrétnych organizácií poznávať – viditeľné prvky metódou pozorovania, hodnoty, normy či postoje metódou rozhovorov, základné presvedčenia len veľmi ťažko, analýzou hĺbkových rozhovorov.

Scheinov model, ktorý interpretujú Lukášová (2010), Bedrnová a Nový et al. (2002) a ďalší autori, je jednou z troch paradigiem nazerania na kultúru organizácie: objektivistický či funkcionalistický - organizáciu chápe ako sociálny systém a na kultúru pozerá z hľadiska jej funkcie v ňom, zároveň ju chápe ako výsledok „kolektívneho učenia v procese riešenia problémov za účelom prežitia organizácie“(Lukášová, 2010, s. 16), tejto paradigme predchádzal pohľad racionalistický (autori Waterman, Deal, Kennedy, Kilman) - pozerá na organizáciu cez metaforu stroja a kultúru vidí ako efektívny nástroj na dosiahnutie cieľov. Tretia perspektíva, tzv. interpretatívna paradigma - chápe kultúru ako systém zdieľaných významov a ich symbolov a snaží sa o porozumenie kultúre cez symboly a interpretácie ich významov (Lukášová, 2010, s. 16).

Okrem zdieľaného obsahu kultúry, jej symbolov či prvkov, je dôležitým aspektom sila kultúry, spôsob je utvárania a jej zmena. Podľa Scheina (2004) základy kultúry dávajú kultúre lídri, svojimi hodnotami, postojmi, presvedčeniami. Tie formujú správanie členov a pokiaľ je kultúra úspešná, je členmi zdieľaná a odovzdávaná ďalším „generáciám“. V prípade problémov, keď kultúra čelí adaptívnym ťažkostiam, prichádza vedenie znovu na scénu, aby napomáhalo adaptácii na zmenu prostredia. Túto zmenu môžu lídri zvládnuť, pokiaľ porozumejú dynamike kultúry, ako uvádza autor.

So zmenou kultúry súvisí aj jej sila. Podľa Adamkovej (2006) silná stabilná kultúra prospieva vyššej motivácii pracovníkov ako členov organizácie, rýchlo a spontánne sa v nej orientujú noví členova, uľahčuje a urýchľuje komunikáciu. Slabá organizačná kultúra sa prejavuje nejednoznačne definovanými normami, nejasnými pravidlami správania a komunikácie, členovia sa preto izolujú alebo vytvárajú „podskupiny“, kde vytvárajú vlastné pravidlá, v ktorých sa cítia komfortnejšie, vznikajú tzv. „subkultúry“ popri kultúre dominantnej. Podľa Bedrnovej a Nového et al. (2002) silná podniková kultúra má prednosti a nedostatky, medzi nevýhody zaraďujú: tendencia k uzavretosti systému, nedostatok flexibility, blokácia nových stratégií, vynucovanie konformity, zložitá adaptácia nových spolupracovníkov.

Utváranie a zmena kultúry organizácie je náročný a spravidla dlhodobý proces, v ktorom dominantnú úlohu (z uvedeného objektivistického pohľadu) majú najmä manažéri a vedúci pracovníci ako „kultúrni inžinieri“ (Bedrnová & Nový et al., 2002). Havrdová et al. (2011a) uvádza, že 50-70% iniciatív o zmenu kultúry organizácie sa nepodarí pre neznalosť kultúry zo strany manažmentu a vedenia. Ako upozorňuje Schein (2004), pri neznalosti sily procesov, ktoré vychádzajú z kultúry organizácie, hrozí, že sa „staneme ich obeťou“ . Schopnosť vnímať limity svojej vlastnej kultúry a schopnosť adaptívne kultúry rozvíjať je pre lídrov základnou a ultimátnou výzvou (Schein, 2004).

Kroky k uskutočneniu zmeny v kultúre organizácie uvádzajú Armstrong (2008), Lukášová (2010). Armstrong (2008) považuje za užitočné zapojiť do procesu analýzy, resp. diagnostiky

existujúcej kultúry samotných ľudí v organizácii a aby sa následne podieľali na vytváraní a realizácii plánov a programov, ktoré majú tieto problémy riešiť. Lukášová (2010) prezentuje model zmeny organizačnej kultúry riadenej najmä manažérskymi postupmi. Obsahuje nasledovné kroky:

(1.) Diagnostika súčasného obsahu organizačnej kultúry a definícia žiaduceho obsahu novej kultúry – ich porovnanie.
(2.) Formulácia silných a slabých stránok súčasného obsahu organizačnej kultúry, stanovenie cieľov zmeny.
(3.) Príprava plánu zmeny.
(4.) Implementácia zmeny.
(5.) Monitorovanie priebehu zmeny.
(6.) Diagnostika výsledkov zmeny.

Ako uvádzajú Štegmannová et al. (in Havrdová et al., 2011b), je isté a nesporné, že kultúra organizácie ovplyvňuje fungovanie organizácie a to smerom pozitívnym aj negatívnym, je okrem iného aj zdrojom pracovného uspokojenia, ktoré môže stimulovať či brzdiť výkon pracovníkov, preto je dôležité jej správne uchopenie a interpretácia, nielen zo strany manažmentu. Podľa Junga et al. (in Havrdová et al., 2011) je dnes kultúra organizácie považovaná za jeden z významných faktorov, ktorý hrá úlohu pri modernizácii verejnej správy a verejných služieb, zdravotných aj sociálnych.

Za posledných 30 rokov prešla i kultúra organizácií poskytujúcich sociálne služby (resp. kultúra poskytovania sociálnych služieb) výraznými zmenami. Súčasný dôraz na kvalitu a implementácia štandardov kvality nevyhnutne formuje novú kultúru. Štandardy ako normy, predkladané ako pravidlá a „vymáhané“ mocensky – legislatívne a morálne) a zároveň predkladané ako vzory (Musil, 2004), vstupujú do organizácie, ktorá má svoju kultúru. Tá je formová kultúrou profesie, národa, regiónu, osobnou kultúrou pracovníkov a klientov, je prienikom rôznych kultúrnych vrstiev a subkultúr, ktoré tu vznikajú ako neformálne podskupiny (Hofstede & Hofstede, 2007). Zároveň je tu historický kontext, premeny kultúry poskytovania sociálnych služieb od čias reformy verejnej správy, decentralizáciu, demonopolizáciu a rôznorodosť poskytovania sociálnych služieb, individualizáciu a profesionalizáciu práce s klientom, cez deinštitucionalizáciu a transformáciu sociálnych služieb ku „kultúre napĺňania štandardov kvality“. Novodobé poňatie služieb orientované na klienta prinieslo požiadavku určiť účel a ciele služby v súlade s potrebami klienta a definovať hodnoty, z ktorých službách vychádza. Teda určiť nové znaky a smerovanie kultúry. Štandardy kvality sa tak stali víziou novej kultúry poskytovania sociálnych služieb (Štegmannová et al. in Havrdová et al., 2011b).

Premeny kultúry organizácie z „ústavnej“ kultúry (pripomínajúcej koncept Goffmanovej totálnej inštitúcie), ktorej charakteristikami boli centrálne riadenie a záväzné metodiky, správne postupy vymyslené vedením, idol defektu osobnosti a dysfunkčnej rodiny, kolektív ako terapeutický činiteľ, medicínsky prístup, a i., smerovali ku kultúre orientovanej na klienta, ktorá zohľadnila pozitíva zákazníckeho prístupu (pohľad na klienta a jeho spokojnosť, možnosť výberu služby, možnosť ovplyvniť jej poskytovanie)a zároveň špecifiká sociálnych služieb, najmä hodnotovú a etickú dimenziu, intímnu povahu služieb, väzby na členov rodiny a vzťah ako súčasť profesie (Kopřiva in Havrdová et al., 2011b).

Zmenám v kultúre organizácie, ktoré sa dejú v poslednom období s dôrazom na kvalitu a zvyšovanie kvality služieb, sa venuje Musil a jeho vedecký kolektív (2004, 2006, 2007). V kontexte implementácie štandardov kvality sa vyjadruje k súčasnej „kultúre poskytovania sociálnych služieb“ , resp. kultúre „prístupu ku klientom“ originálnym spôsobom ako o so sústave „kolektívne uznávaného, ustáleného a individuálne prijateľného obchádzania dilem, s ktorými sa pracovníci stretávajú pri práci s klientmi“ (Musil, 2004, s. 36). Ide o praktické hľadisko vychádzajúce z vlastných výskumov z oblasti implementácie štandardov kvality v našich podmienkach (ČR, SR). Na základe štúdií formuluje dva základné prístupy k implementácii štandardov, ktoré majú v praxi dopad na priamu prácu s klientmi: administratívny a na službu orientovaný, pričom prevláda skôr administratívny prístup. Rozdiely v prístupoch spočívajú v tom, ako ľudia v organizácii vnímajú zmysel zavádzania štandardov, kto je v organizácii do procesu zapojený, akým jazykom sú štandardy písané, ako sa o nich komunikuje, či dochádza k zmene pracovnej role, ako je nastavená tímová spolupráca (Musil in Havrdová et al., 2011b).

Musil (2004) kultúru organizácie v súčasnom kontexte vymedzuje ako sústavu návodov na obchádzanie dilem. Dilemami nazýva nutné, resp. obtiažne voľby, ťažko zlučiteľné alebo vylučujúce sa, medzi takéto dilemy radí rôzne „konflikty očákávaní“, napr. množstvo klientov versus individuálny prístup, všestranné naplnenie potrieb versus lacné zabezpečenie služby, procedurálny versus situačný prístup, a i. Medzi problematické oblasti radí: pracovné podmienky, nedostatočné zdroje organizácie, nedostatok času a neuspokojovanie nemateriálnych potrieb

klientov, prístup rodiny klienta k využívaniu služby, manažment, spoluprácu s inými pracovníkmi a ďalšie (Musil & Nečasová, 2006).

Problémom pôsobenia týchto dilem na pracovníka je spôsob ich spracovania ako naliehavej (zjavnej) alebo odloženej (latentnej) dilemy. Ide o problém „morálnej citlivosti" a „znecitlivenia" – pracovníka, ktorý je morálne citlivý, konflikt očakávaní trápi, keďže však neexistuje primerané riešenie, dilema pokračuje ako naliehavá, resp. ustúpi vďaka obrannému mechanizmu racionalizácie. Tretí prípad je „znecitlivenie" , kedy pracovník prestane pociťovať dilemu, ktorá však z morálneho hľadiska existuje (Musil, 2004;Musil & Nečasová, 2006).

Autor vo svojich publikáciách, podložených prípadovými štúdiami a viacnásobným výskumom na túto tému, upozorňuje na „patologické" znaky súčasnej kultúry poskytovania sociálnych služieb, upozorňuje na morálne dilemy a ich dôsledky na klienta aj pracovníka, všíma si podmienky (politické, organizačné, tímové), ktoré tieto dilemy a takúto kultúru „produkujú". Nerovnováha podmienok práce a vysokých nárokov v rámci požadovaných štandardov môže mať za následok „morálne znecitlivovanie" na strane pracovníka, čo kvalite služby, spokojnosti klienta či pracovníka nepridá.

Zvyšovanie kvality služieb a implementácia štandardov kvality ako praktický odraz tejto požiadavky teda výrazne formujú súčasnú kultúru poskytovania služieb. Jej formovanie ovplyvňuje postupne aj podnikateľský sektor, Malíková (2014) hovorí o fenoméne ekonomizácie sociálnej práce, kde sociálna práca je tovarom a klient zákazníkom v komerčnom sektore (príjemcom služby) a tento podnikateľský model sa následne prejavil aj v oblasti zavádzania modelov kvality. Podľa Repkovej (2015) je kvalita v sektore sociálnych služieb záujmom definovaným na organizačnej úrovni, spredmetneným v spokojnosti či nespokojnosti zákazníka (klienta) s poskytnutou službou, ale prestavuje aj nadindividuálny, teda celospoločenský, verejný záujem. Takto sa kvalita „inštitucionalizuje", teda procesy a činnosti, ktoré sa doteraz vykonávali skôr intuitívne, stávajú sa predmetom vyžadovania a hodnotenia.

Ak hovoríme o spokojnosti klienta ako príjemcu sociálnej služby, nemôžeme v tomto systéme opomenúť ani spokojnosť pracovníka. Repková (in Halušková, 2019) tvrdí, že v sociálnych službách podobne ako v ktoromkoľvek inom odvetví platí, že nespokojný zamestnanec nemôže dlhodobo vyrábať tovary alebo poskytovať služby, ktoré by boli kvalitné alebo uspokojovali potreby a očakávania zákazníkov (v sociálnych službách ide o klienta a jeho rodinu). Carroll a Tholstrupová (2004) upozorňuje, že manažéri musia počítať s tým, že zamestnanci budú so zákazníkom zaobchádzať rovnako, ako bude zaobchádzané s nimi. Ide o paralelný proces – k čomukoľvek dôjde v jednom systéme, skončí v inom systéme, autor vychádza z oblasti supervízie – čo supervízori robia supervidovaným, to supervidovaní robia klientom.

Spokojnosť klienta a pracovníka sú v novom type kultúry orientovanej na klienta a kvalitu služby úzko previazané. V tomto kontexte je vhodné uvažovať aj ďalej, a síce tam, kde už súkromný sektor a teória manažmentu spejú posledných 10-20 rokov – k teórii well-beingu pracovníka ako jednej z hodnôt kultúry organizácie, ktorá aj vďaka tomu smeruje k efektívnemu naplneniu svojho poslania a cieľov.

Well-being pracovníkov odkazujúci na koncepty subjektívnej pohody, životnej spokojnosti, psychologického či organizačného well-beingu ako dnes frekventované pojmy v oblasti manažmentu a riadenia efektívnej organizácie (Cayir, 2020; Rani, 2020; Scherger, 2019; Hellivel & Haifang, 2011; Albrecht, 2017; Torri & Toniolo, 2010; Parker & Warr, 2009; ILO, 2009), tu predstavujú, resp. naznačujú spôsob podpory organizácie cez nový obsah jej kultúry - kde sú hodnoty organizácie zamerané na pozitívny rozvoj a podporu pracovníkov, a to na viacerých organizačných úrovniach (finančný, intelektuálny, spirituálny, tvorivý, emocionálny, sociálny, kariérny, atď.).

V takomto kontexte sa v manažérskych príručkách stretávame s pojmom „kultúra well-beingu". Z hľadiska teoreticko-odborného je takýto pojem zatiaľ nejasný, ale indikujúci, že kultúra organizácie „presiaknutá" hodnotami starostlivosti o „dobro" a spokojnosť pracovníka môže byť chápaná ako „vlajková loď" zmeny smerom k vyššej efektívnosti a kvalite služieb. Pre oblasť sociálnych služieb môže byť takáto kultúra organizácie riešením jej súčasných dilem.

Albrecht (2017), autor výskumných štúdií a praktických príručiek vo svojom návode odporúča 5 krokov smerom ku kultúre well-beingu:

(1.) Usporiadať ciele organizácie a kultúru do jednej línie. Organizácia potrebuje definovať svoje ciele a postaviť na ich základe kultúru, ktorá ich podporuje.
(2.) Vykonať audit vlastnej kultúry: identifikovať silné a slabé stránky, ktoré organizačná kultúra má a tieto modifikovať.
(3.) Brať do úvahy „celého" zamestnanca, všetky aspekty jeho well-beingu: fyzický,

emocionálny, pracovný, finančný, teda uznať, že zamestnanec ako človek má viaceré oblasti, ktoré mu poskytujú rovnováhu v živote.

(4.) Vbudovať well-being zamestnancov do organizačnej politiky a etiky. Podpora well-beingu zvyšuje angažovanosť zamestnancov a ich záujem o organizačné výsledky, keď ľudia majú pocit, že organizácia sa o nich stará a že sú ňou podporovaní. Investovanie do ľudí ako zamestnancov je tak investíciou do organizácie.

(5.) Nechať lídrov viesť, teda umožniť manažérom, aby boli lídrami, prezentovali organizačné hodnoty a „vychovávali" svojich ľudí k dôvere, znamená to umožniť im koučovať, načúvať, pýtať sa, prekonávať prekážky, poskytovať podporu a povzbudenie, učiť sa, budovať tímy.

Pozoruhodný príklad v tejto oblasti na poli pomáhajúcich profesií je napr. americká agentúra AVMA, ktorá združuje veterinárnych pracovníkov. V jej jasne formulovanom cieli, stratégii, vízii a hodnotách nájdeme podporu pracovníka ako jednu z kľúčových hodnôt. Uplatňujú sa tu dva súbežné prístupy: „client-focused" - podporujeme pracovníkov v ich starostlivosti o klienta a jeho well-being a „member-centric" - zodpovedáme za potreby našich členov a počítame s nimi (AVMA, 2018). Podobné zásady by bolo možné aplikovať aj v kontexte sociálnej práce, kde zameranie na dobro a blaho klienta môže byť komplementárne s dobrom a blahom sociálneho pracovníka. Počítajúc s potrebami sociálnych pracovníkov a prijatie zodpovednosti za ne, znamená nový model hodnôt a na nich postavený nový model kultúry organizácie.

Roman (2019) z pozície reflektujúceho supervízora a výskumníka uvádza, že:

> „pokiaľ spoločnosť nepochopí zložitosť a náročnosť práce personálu v zariadeniach sociálnych služieb a nevytvorí im také ekonomické, spoločenské, ale aj rehabilitačné podmienky, ktoré zodpovedajú tejto náročnosti, je vysoký predpoklad, že kvalita poskytovaných služieb bude nevyhnutne poznamenaná zníženou mierou kvality starostlivosti o klienta". (s. 206)

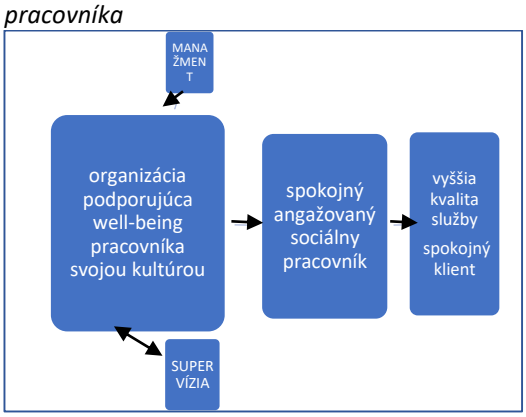
Toto sú úlohy zodpovedajúce organizácii, vytvoriť podmienky práce a takú kultúru, spôsob vnútorného života organizácie i jej vonkajšiu „tvár", ktorá bude pre pracovníka príťažlivá, motivujúca a umožňujúca naplnenie náročných úloh spojených s výkonom profesie v prostredí zvýšených požiadaviek na kvalitu služby.

Well-being pracovníka v sociálnych službách je nová téma. Je ďalšou inšpiráciou z oblasti manažmentu a súkromného sektora, ktorá môže smerovať k vyššej kvalite sociálnej služby. V tomto kontexte by významová línia mohla vyzerať nasledovne, podľa Obrázku 2.

Tento model podporený modelom „kultúry well-beingu" môže byť ďalším zázemím budúcich zmien v oblasti kultúry poskytovania sociálnych služieb a cestou ku kvalite, ktorú sa dnes usilujeme dosahovať a zvyšovať. V rovine premeny kultúry organizácie smerom k well-beingu pracovníka, ktorý je modelom podpory well-beingu klienta a vyššej kvality služby, môžeme na organizačnej úrovni využiť najmä dva dostupné nástroje, a to manažment (ako vnútro-organizačný zdroj zmeny) a supervíziu (ako zdroj vonkajší) (Obrázok 2).

Obrázok 2

Organizačná podpora well-beingu sociálneho pracovníka



Zdroj: Vlastné spracovanie.

3.4 Supervízia a kultúra organizácie vo vzájomnom pôsobení

Téma vzájomného pôsobenia supervízie a kultúry organizácie je v odbornej literatúre zatiaľ málo rozpracovaná. Havrdová et al. (2011a, 2011b) vo svojich publikáciách uvádza aspekty kultúry organizácie v kontexte kvality služieb, hľadá súvislosti medzi atribútmi kultúry a organizácie (spolupráca v tíme, komunikácia, právna forma organizácie, typ kultúry, pracovné prostredie a podmienky pracovného života, sociálne interakcie) a kvalitou poskytovanej služby (Havrdová et al. 2011b). V oblasti vzájomného pôsobenia kultúry organizácie a supervízie používa Havrdová et al. (2011a) Towlerov náhľad na organizáciu ako „neviditeľného klienta", ktorý je v procese supervízie vždy prítomný a supervízor s ním vždy pracuje, či chce alebo nechce. Do trojuholníka supervízor – supervidovaný – klient, kde kontext organizácie bol najskôr nepovšimnutý alebo chápaný len ako nešpecifikovaný kontext, tak postupne pribudla organizácia, resp. organizačné aspekty ako dôležitý prvok

supervízneho procesu. Havrdová (in Havrdová et al., 2011a, s. 48-49) zároveň hovorí o „kultúre supervízie“, ktorá má podobne ako každá kultúra svoje „korene motivácie, bazálne presvedčenia, emocionálny základ, mentálne postoje a presvedčenia, pravidlá správania na strane supervizanta, pravidlá správania na strane supervízora, artefakty, rituály a symboly“. Pri stretnutí kultúry supervízora a kultúry organizácie dochádza k „treniu“ a prestupovaniu hraníc a k postupnej adaptácii, podľa Havrdovej sa najmä supervidovaní adaptujú postupne na kultúru supervízie, viac ako supervízor na kultúru organizácie, aby nedochádzalo ku konfliktnému stretu týchto kultúr, je potrebné dôsledné vyjednanie kontraktu medzi supervízorom, supervidovanými a manažérom (Havrdová in Havrdová et al., 2011a).

S témou kultúry supervízie a organizácie prichádzajú už skôr v oblasti pomáhajúcich profesií Hawkins a Shohet (2004), ktorí popísali šesť typov kultúry organizácie, resp. dynamiky kultúry, ktoré nesú patologické črty a ovplyvňujú chod organizácie aj priebeh supervízie:

(1.) Hon na osobnú patológiu – v kultúre dominuje „hľadanie vinníka (klienta, pracovníka, organizáciu v systéme) ktorý kazí veci a bez neho by všetko fungovalo lepšie, supervízia tu je určená pre ľudí problémových, bez výcviku alebo skúseností, pre ostatných je „nepodstatná“.

(2.) Byrokratická výkonnosť – „uctievajúca“ hierarchiu a pravidlá, s vysokými nárokmi na výkon a slabým dôrazom na vzťahy, supervízia je vnímaná ako kontrola správnych mechanizmov bez možnosti získať emočnú úľavu a podporu, dôležité sú úlohy, nie vzťahy.

(3.) Kultúra „stráž si chrbát“ – vysoko súťaživé prostredie, boj o moc a vplyv, kde fungujú tajné spolky, nátlakové skupiny, snaha o oslabenie druhých, v supervízii sa prejaví ako „prikrášľovanie“ vecí, nedôverou vyjadriť sa pred druhými, vytváranie „dobrého obrazu“.

(4.) Krízová motivácia – neustále vyhľadávanie kríz, pohyb z jednej krízy ku druhej, klienti a pracovníci získajú pozornosť vtedy, ak vyvolajú krízu, supervízia má problémy riešiť rýchlo dochádza k nej z nutnosti, prípadne vôbec, je pravidelne rušená z „vážnych dôvodov“.

(5.) Návyková kultúra – nesie znaky závislého správania, bez schopnosti uznať pravdu o sebe, pričom závislé správanie sa týka vedenia, pracovníkov alebo celej organizácie, supervízia môže posilňovať patologické správanie (honba za poslaním, úsilie o dokonalosť, workoholizmus), ak nerozpozná včas tieto znaky.

Zdravý typ kultúry predstavuje tzv. kultúra učiacej sa a rozvojovej organizácie. S týmto termínom sa stretávame aj v rámci štandardov kvality sociálnych služieb v zákone o sociálnych službách. Hawkins, Shohet (2004, s. 173) tvrdia, že i supervízia sa najlepšie uplatní v kultúre učiacej sa organizácie, ktorá „spočíva vo vytváraní prostredia a vzťahov, v ktorých sa klienti učia poznávať seba a svoje prostredie, a to spôsobom, v ktorého dôsledku majú pri odchode viac možností (volieb), ako mali pri príchode“. Uvádzajú tiež, že organizácia, ktorá sa učí a rozvíja „od samého vrcholu po najnižšie úrovne, dokáže ďaleko lepšie naplniť potreby svojich klientov, pretože napĺňa aj potreby vlastných zamestnancov“ (Hawkins & Shohet, 2004, s. 173).

Beddoe (in Havrdová et al., 2011a) ku konceptu učiacej sa organizácie upozorňuje, že jej ideologizácia by mohla organizácii i supervízii uškodiť. Havrdová et al. (2011b) uvádza, že učenie by sa nemalo stať iba politickým nástrojom legitimizujúcim záujmy mocenských skupín, teda by sa nemalo príliš programovať a byrokratizovať, skôr mu dať prirodzený priestor a podporu. Davys & Beddoe (2010) navrhujú postaviť voči patologickým dynamikám v kultúre organizácie zdravé typy, o ktoré možno usilovať v supervízii – oproti kultúre osobnej patológie kultúru spolupráce a kolektívnej zodpovednosti za chyby, proti kultúre workoholickej kultúru vyrovnanosti pracovného života. Nadväzujú tu na koncept „resilientného“ pracovníka, pričom jeho „odolnosť“ nemá mať korene len v jeho osobnosti, ale aj v socio-kultúrnych charakteristikách prostredia organizácie (Beddoe & Maidment, 2017).

Hawkins (in Hawkins & Shohet, 2004) odporúča získať prístup k vlastnej kultúre a to sériou „cvičení“ vypracovaných Bathskou poradenskou skupinou, vďaka ktorým skupina v supervízii môže dospieť k podrobnému popisu kultúry vlastnej organizácie. Identifikácia vlastnej kultúry prebieha cez: pohľady na typické vzorce správania, zberom príbehov o hrdinoch, kladných aj záporných, o „hlupákoch“ organizácie, cez bežné metafory, cez inscenovanie neoficiálneho uvádzacieho programu, načúvane nepísaným pravidlám, a i.

Supervízia má pri identifikácii a zmene kultúry organizácie svoje významné miesto. Je subjektom prichádzajúcim zvonku, vo vnútri utváranie a zmena kultúry prináleží najmä manažmentu. Carroll (2004) tvrdí, že rovnako ako jednotlivci, tak aj organizácie nutne potrebujú supervíziu. Uvádza

„varianty“ supervízie na úrovni organizácie: koučing vedúcich pracovníkov, mentorovanie, vývoj organizácie, prevedenie zamestnanca od iného zamestnania, pracovné poradenstvo, vývoj kolektívu a skupinovú prácu. „Organizácie nutne potrebujú ľudí so schopnosťami poradcov a supervízorov“, tvrdí autor a kladie otázku, či „môžu poradcovia a supervízori začať premýšľať o tom, ako pracovať s organizáciami a po ich boku, aby vytvorili ľudskejšie prostredie k práci a zdravšie miesta, v ktorých sa zamestnanci budú vyvíjať a rásť?“ (in Carroll & Tholstrup, 2004, s. 68-69). A odpovedá, že supervízori môžu pomôcť organizáciám:

- premyslieť teóriu, na ktorej je ich činnosť postavená (vyvolanou reflexivitou nastaviť zrkadlo a umožniť rozvoj a učenie sa),
- spochybniť mýtus, že „pohyb“ je vždy dobrý (uvedomiť si kam organizácia smeruje predtým, než pôjde ďalej),
- porozumieť jazyku organizácie (jazyk zakrývajúci realitu),
- pracovať s emóciami v organizácii (supervízori emóciám rozumejú a vedia aké sú dôležité, problém zastierania emócií, „privatizácia emócií“ organizáciou v dôsledku emočnej práce),
- zotrvať v neutralite (nestáť na strane jednotlivca ani na strane organizácie),
- zamerať sa „na to dobré“ v organizácii (na potreby, ktoré organizácia má, tak ako ich majú jednotliví ľudia, pracovníci, hľadať riešenia, neprichádzať s riešeniami),
- zamerať sa na jednotlivca vo vnútri organizácie (ako sa ku nim organizácia správa, tak sa pracovníci správajú ku klientom.

Autor na záver vyjadruje presvedčenie, že supervízori disponujú práve takým súborom schopností, ktoré organizácie potrebujú ku svojej zmene a vedia sa uplatniť ako facilitátori potrebných zmien (Carroll, 2004, in Carroll & Tholstrup, 2004).

3.5 Supervízia ako podpora well-beingu pracovníka na pozadí ovplyvňovania kultúry organizácie

Ako uvádzajú niektorí autori, supervízia sa má vnímať ako súčasť organizačnej kultúry, pretože ovplyvňuje výsledky pracovníkov (Hess, Kanak & Atkins 2009). Supervízori musia absolvovať riadne a priebežné školenie. Kompetencie založené na týchto tréningoch, budú slúžiť ako model na rozvoj najlepších postupov účinnej supervízie v sociálnych službách. Za všetky by sme radi na tomto mieste uviedli niekoľko výskumov, ktoré súvisia s podporou zamestnancov – sociálnych pracovníkov v organizácii a tým pádom aj s prevenciou fluktuácie týchto zamestnancov.

Napríklad štúdia Jacquet et al (2008) organizácií zaoberajúcich sa starostlivosťou o deti zistila, že podpora zo strany orgánov supervízie sa ukázala ako kľúčový faktor pri udržaní zamestnancov. Táto štúdia potvrdzuje v zhode s odbornou literatúrou, že podpora zo strany orgánov supervízie zvyšuje udržanie špecializovaných zamestnancov v oblasti starostlivosti o deti. Landsman & D'Aunno (2012) zastávajú názor, že supervízia v starostlivosti o deti je základným organizačným faktorom udržania pracovných síl. Pokiaľ ide o prácu Detského úradu, je zrejmé, že podporná supervízia je prvoradá v spokojnosti s prácou a zastabilizovaní pracovníkov v oblasti starostlivosti o deti.

Výskum naznačuje, že kvalitná supervízia môže zabrániť vyhoreniu zamestnancov alebo sekundárnym traumám alebo ich znížiť, čo zase znižuje mieru fluktuácie zamestnancov (Collins, Camargo & Royse, 2010; Landsman, 2007). Williams et al. (2010) zistili, že medzi účastníkmi štúdie boli pracovníci zamestnaní v agentúrach orientovaných na prácu s deťmi. Nemali však pocit, že agentúra sa zaujíma o ich well-being. Pracovníci uviedli, že majú podporu spolupracovníkov, čo je zaujímavé, nemali však pocit, že ich manažéri podporujú. Napríklad pri otázke „Aké bolo ich vnímanie štýlov riadenia nadriadených?“ odpovedali nasledovne, že mali pocit, že vedenie je kompetentné, avšak nepodporujúce, supervízori a manažéri nepodporujú svoju prácu pozitívnym spôsobom. Štýl riadenia nadriadených nekomunikuje, že by si agentúra vážila svojich zamestnancov. V otázke „Aké je vnímanie pracovníkov profesionality manažérov a supervízorov?“ uviedli nasledujúce správy: supervízori nepreukazujú vodcovstvo - líderstvo „Nie sú poskytované stimuly pre dobrú prácu“ Nie je dostatočné uznanie zo strany vedenia „Nemajú pocit, že by vedenie ich podporovalo“. Na otázku, či agentúra podporuje bezpečnosť a pohodu zamestnancov na pracovisku sa ukázali podobné výsledky (Westbrook & Crolley, 2012 a Harbert, Dudley & Erbes, 2009). Z výsledkov výskumu je zrejmé, že je potrebné neustále viesť dialóg a skúmať vývoj najlepších postupov pre riadenie a supervíziu v oblasti starostlivosti o deti vo verejnom záujme. Ďalšie výskumy by mali byť orientované na rozvoj najlepších postupov v oblasti supervízie a riadenia, najmä pokiaľ ide o oblasti uvedené vyššie. Takýto výskum musí zohľadniť dôležitosť kultúry organizácie v rámci zariadení.

Vyššie uvedený výskum jasne dokazuje, že supervízia je rozhodujúcou zložkou súvisiacou s udržaním pracovníkov v sociálnej starostlivosti. Pri hodnotení výsledkov pre pracovníkov je dôležité zachovať dvojaké zameranie na oba výstupy pracovníkov v rámci životného prostredia, pričom sa vychádza z teoretickej perspektívy ekosystémov. Supervízia sa musí vnímať ako súčasť organizačnej kultúry, ktorá ovplyvňuje výsledky pracovníkov (Hess, Kanak &Atkins 2009). Vedúci pracovníci musia absolvovať riadne a priebežné školenie. Školenia a hodnotiace orgány supervízie orientované na tieto schopnosti a kompetencie, budú slúžiť ako model na vývoj najlepších postupov pre účinnú supervíziu v zariadeniach.

Mnohé výskumy sa zamerali na skúmanie, ako sa dá vykonávať supervízia tak, aby sa dosiahlo zlepšenie pohody na pracovisku. Uskutočnilo sa veľa diskusií vrátane toho, ako vyzerajú pozitíva a negatíva pre supervíziu v tejto oblasti a modelovanie ideálneho supervízora , ideálneho supervidovaného a ich vzťahu. Na vytvorenie tohto vzťahu je nevyhnutná dobrá komunikácia, otvorenosť, transparentnosť a flexibilita medzi supervízorom a supervidovanými (Shortne, 2017). Táto supervízia sa odohráva na mnohých rôznych miestach, nielen v rámci osobných stretnutí a individuálnych stretnutí, na ktorých sa uskutočňuje skutočne relevantná diskusia, ale aj v rámci vyžiadaných skupinových stretnutí, počas ktorých sa diskutuje o prekážkach v podpore zamestnancov, ako aj o tom, ako je spoločnou zodpovednosťou všetkých zúčastnených ľudí získať to, čo potrebujú, od svojho manažmentu.

4. DISKUSIA

V supervízii v sociálnej práci pretrváva diskusia o tom, ktoré funkcie majú byť zapojené do supervízneho procesu, aby bol dosiahnutý cieľ supervízie – ochrana klienta a zvyšovanie kvality služieb cez podporu pracovníka. Nové úlohy pre supervíziu vychádzajú z požiadavky zvyšovania kvality sociálnych služieb. Využitie kultúrnych prvkov organizácie na modelovanie procesov práce s pracovníkom a klientom sa javí ako ideálny smer, ktorý môže posunúť nielen oblasť supervízie v sociálnej práci, ale zároveň umožniť praktické a postupné kroky k naplneniu požiadaviek, ktoré kladú na organizácie poskytujúce sociálne služby legislatívne vymedzené štandardy kvality. Zmena kultúry organizácie smerom k podpore well-beingu zamestnancov je kľúčová zmena, ktorá ovplyvňuje efektívnosť organizácie pozitívnym smerom. O zmenu kultúry podporujúcej well-being pracovníka sa usilujú organizácie v súkromnom sektore, aby tak zvyšovali svoju efektívnosť a konkurencieschopnosť. V období ekonomizácie sociálnej práce, v ktorom sa práve teraz nachádzame, je táto zmena vítanou aj v oblasti sociálnych služieb a môže výrazne pôsobiť na aktuálne smerovanie – zvyšovanie kvality služieb. Na tejto zmene môže získať výrazný podiel práve supervízia.

V supervízii je organizácia a jej kultúra vždy „neviditeľným klientom“, ktorého možno postupne odkrývať, či už v práci s jednotlivými pracovníkmi, skupinami ako aj v supervízii organizácie. To vyžaduje určité predpoklady, najmä profesionálne kompetencie supervízora rozpoznávať atribúty kultúry organizácie, identifikovať znaky podporujúcej či „patologickej“ kultúry a efektívne s nimi pracovať pri modelovaní žiaduceho typu kultúry. Organizačné premenné vrátane poznatkov o kultúre organizácie a jej zmenách majú byť potom súčasťou vzdelávania a prípravy supervízorov pre nasledujúcu prax.

5. ZÁVER

Kultúra organizácie predstavuje skryté i viditeľné fenomény, ktoré modelujú samotný „život“ organizácie a výrazne ovplyvňujú jej výsledky. „Kultúra“ ako jednotiaca optika (kultúra organizácie, kultúra supervízie, kultúra práce s klientom, kultúra poskytovania služieb) môže byť novým zdrojom teoreticko-vedeckých prác, ktoré prinesú do praktickej roviny (výkonu supervízie, sociálnej práce) nové podnety, inšpirácie a napokon modely práce a môžu byť obohatením pre ďalší rozvoj a smerovanie sociálnej práce (a supervízie v sociálnej práci), v rámci jej ďalšej profesionalizácie a zvyšovania profesijného i celospoločenského statusu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

AVMA. (2018). *100 healthy tips how to build culture of well-being.* http://www.avma.org/2018/06/21/100-healthy-tips-to-support-a-culture-of-wellbeing/

Albrecht, H. (2017). *Five Ways Your Culture Can Support Well-Being and Engagement*. https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/ways-culture-support-wellbeing

Armstrong, M. (2008). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing.

Beddoe, L. & Davys, A. (2010). *Best Practice in Professional Supervision: A Guide for the Helping Professions.*London: Jessica Kingsley Publishers.

Beddoe, L. & Maidment, J. (2017). *Supervision in Social Work.* London: Routledge.

Bedrnová, E., Nový, I. et al. (2002*). Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press.

Berger, C., Mizrahi, T. (2001) An Evolving Paradigm of Supervision Within a Changing Health Care Environment. Social Work. *Health Care, 32(4),* 1-18, DOI: 10.1300/J010v32n04_01

Bogo, M. & McKnight, K. (2006). Clinical Supervision in Social Work. *The Clinical Supervisor, 24(1-2),* 49-67.
DOI: 10.1300/J001v24n01_04

Carroll, M. & Tholstrup, M. (2004). *Integrativní přístupy k supervizi.* Praha: Triton.

Cayir, E., M., Spencer, D., Billings, A., Robillar, D. & Cunningham, T. "The Only Way We'll Be Successful": Organizational Factors That Influence Psychosocial Well-Being and Self-Care Among Advocates Working to Address Gender-Based Violence. *Journal Of Interpersonal Violence*. DOI: 10.1177/0886260519897340. ISSN 15526518

Collins-Camargo, C. & Royse, D. (2010). A Study of the Relationships Among Effective Supervision, Organizational Culture Promoting Evidence-Based Practice, and Worker Self-Efficacy. *Public Child Welfare, Journal of Public Child Welfare, 4(1),* 1-24, DOI: 10.1080/15548730903563053

Gabura, J. et al. (1999). *Poradenstvo v sociálnej práci.* Projekt profesnej prípravy sociálnych pracovníkov. Bratislava – Prievidza.

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

Gavora, P. (2015). Obsahová analýza v pedagogickom výskume: Pohľad na jej súčasné podoby. *Pedagogická orientace, 25(3),* 345–371.

Gibbs, G. & Coffey, M. (2004). The Impact Of Training Of University Teachers on their Teaching Skills, their Approach to Teaching and the Approach to Learning of their Students. *Active learning in higher education. 5(1),* 87-100. DOI: 10.1177/1469787404040463.

Hair, H. J. (2013). The purpose and duration of supervision, and the training and discipline of supervisors: What social workers say they need to provide effective services. *The British Journal of Social Work, 43*(8), 1562–1588. DOI:10.1093/bjsw/bcs071.

Halušková, E. (2019). Supervize a kvalita sociálních služeb ve Slovenské republice. In Mátel, A. & Schavel, M. (Eds.) *Supervize (nejen) v sociální práci a sociálních službách.* (s. 184 – 193). Praha: Institut zdravotních a sociálních věd.

Harbert, A., Dudley, D. & Erbes, K. (2009*). Child Welfare Social Work Recruitment and Retention: Influential Factors Promising Practices-Review of the Research.* Academy for Professional. Excellence, San Diego State School of SocialWork.

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

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

Hawkins, P. & Shohet, R. (2004). *Supervize v pomáhajících profesiích.* Praha: Portál.

Helliwell, J. & Haifang, H. (2011). Well-being and trust in the workplace. *Journal of Happiness Studies. 12(5),* 747–767.

Hensley, C. (Ed.). (2002). *Prison Sex: Practice and Policy*. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.

Hess, P., Kanak, S. & Atkins, J. (2009). *Building a Model and Framework for Child Welfare Supervision, national Resource Center for Family Centered Practice and Permanency Planning, Children's Bureau of the US.* Department of health and Human Services, Washington, DC.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2007). *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. Praha: Linde.

ILO. (2009). *Workplace well-being.* https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm

Jacquet, S., Clark, S. & Morazes, J. (2008). The Role of Supervision in the Retention of Public Child Welfare Workers*. Journal of Public Child Welfare, 1(3),* 27-54. DOI: 10.1300/J479v01n03_03

Kadushin, A. (1992). Social Work Supervision: An Updated Survey. *The Clinical Supervisor. 10(2),* 9-27.

Kadushin, A. & Harkness, D.(2002). *Supervision in Social Work.* NY, Chichester: Columbia University Press.

Kondrat, M. E. (2008). Person-in-environment.In T. Mizrahi & Davis, L. E. (Eds.), *Encyclopedia of social work, 20(3),* 348–354.

Landsman, M. & D'Aunno (2012). Developing a Framework for Child Welfare Supervision. *Journal of Family Strengths. 12(1),* 1-42.

Lietz, C. A. (2010). Critical thinking in child welfare supervision. *Administrationin Social Work, 34(1),* 68-78.

Kuechler, C. F. (2006). Clinical Social Work Supervision. *Transactional Analysis Journal, 25(1),* 99-100, DOI: 10.1177/036215379502500126

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

Lukášová, R. & Nový, I. (2004). *Organizační kultura.* Praha: Grada.

Malíková, V. (2014). *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada Publishing.

Mátel, A. (2019). Co je supervize (v sociálních službách)? Úvodní pojednání z česko-slovenské perspektivy. In Mátel, A. & Schavel, M. (Eds.) *Supervize (nejen) v sociální práci a sociálních službách.* (s. 8-24). Praha: Institut zdravotních a sociálních věd.

Mor Barak, M. E, Travis, D. J., Pyun, H., & Xie, B. (2009). The impact of supervision on worker outcomes: A meta-analysis. Social Service Review, 83*(1), 3–32.* DOI:10.1086/599028.

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

Musil, L., Hubíková, O., Kubalčíková, K. & Havlíková, J. (2007). *Působení politiky sociálních služeb na kulturu poskytování osobních sociálních služeb ve vybrané organizaci. Závěrečná zpráva z výzkumu*. VÚPSV, v.v.i. Praha. Výzkumné centrum Brno.

Musil, L. & Nečasová, M. (2006). Pracovní podmínky a dilemata pomáhajících pracovníků Poznatky z výzkumu charitní pečovatelské a ošetřovatelské služby. *Sociální práce/Sociálna práca*, 2006/3, s. 57-71.

Parker, S. K. & Warr. P. (2009). *Well-Being & Job Performance: Some New Directions. The University of Shefield*. Institute of Work Psychology.

Payne, M. (1994). *Modern Social Work Theory.* London: Palgrave Macmillan.

Rani, S. et al. (2020). Contributions of Organizational Well-being to Increase Organizational Commitment and Work Engagement for University. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24(3),* 2116-2122. DOI: 10.37200/IJPR/V24I3/PR200958

Repková, K. (2015). *Implementácia podmienok kvality do praxe poskytovateľov sociálnych služieb.* https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/rodina-socialna-pomoc/socialne-sluzby/metodika-verzia-3.12-komplet.pdf

Roman, R. (2019). Supervizorova reflexe současného stavu supervize v sociálních službách. In Mátel, A. & Schavel, M. (Eds.) *Supervize (nejen) v sociální práci a sociálních službách.* (s. 194-208). Praha: Institut zdravotních a sociálních věd, z. ú.

Rusnáková, M. (2018). Teoretické východiská supervízie v sociálnej práci. In Štefáková, L. et al. *Metódy a metodika sociálnej práce IV. vybrané oblasti z praktickej sociálnej práce.* (s. 13-34). Ružomberok: VERBUM.

Shortne, K. (2017). *Supervision for well-being.* https://www.researchinpractice.org.uk/adults/newsviews/2019/july/supervision-for-wellbeing/

Shuck, B. & Reio, T. G. (2014). Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice. In *Journal of Leadership & Organizational Studies*,21(1), 43-58. https://doi.org/10.1177/1548051813494240

Schavel, M. (2010). Aktuálne otázky uplatnenia supervízie v sociálnej praxi. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*. 14. – 15. júna 2010 na Pravoslávnej bohosloveckej fakulte Prešovskej univerzity v Prešove. https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Zozulak6/subor/02.pdf

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

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership.* 5th Edition Publisher: Jossey-Bass.

Scherger, J. E. (2019). A Doctor's Dozen: Twelve Strategies for Personal Health and a Culture of Wellness. *Fam Med. 51(5),* 362-363. https://doi.org/10.22454/FamMed.2019.586937

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

Torri, P. & Toniolo, E. (2010). *Organizational wellbeing: challenge and future foundation. 32(3),* 363 - 367. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21061726

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

Vaska, L. (2012). *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov.* Bratislava: Iris.

Vaska, L. & Čavojská, K. (2012). *Supervízia u začínajúcich profesionálov vo výkone sociálnej práce. Výskumná správa.* Bratislava: Iris. https://www.pdf.umb.sk/app/cmsFile.php?disposition=a&ID=20672

Westbrook, T. & Crolley, J. (2012). Perceptions of Administrative and Supervisory Support. *Public Child Welfare, Advances in Social Work, 13(3),* 603-617.

Williams, S. E., Nichols, Q., Kirk, A. & Wilson, T. (2010). A recent look at the factors influencing workforce retention in public child welfare. *Children and Youth Services Review. 33(1),* 157-160.

Wuenschel, P. C. (2006). The Diminishing Role of Social Work Administrators in Social Service Agencies. *Administration in Social Work, 30(4),* 5-18. DOI: 10.1300/J147v30n04_02

Zákon o sociálnoprávnej ochrane detí a sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov,č. 305/2005 Z. z. (2020).
https://www.epi.sk/zz/2005-305
Zákon o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní v znení neskorších predpisov, č. 448/2008 Z. z. (2020).
https://www.epi.sk/zz/2008-448

STAROSTLIVOSŤ O SEBA A SUPERVÍZIA – ZVYŠOVANIE KVALITY POSKYTOVANÝCH SLUŽIEB A ELIMINÁCIA NEGATÍVNYCH JAVOV V PRÁCI

Self-care and supervision - enhancing the quality of provided services and eliminating negative phenomena at work

Soňa Lovašová[1]

Abstrakt

Predkladaná štúdia ponúka pohľad na supervíziu v kontexte starostlivosti o seba. Snahou autorky je poukázať na paralelu medzi týmito javmi v dvoch aspektoch: organizačnej a individuálnej starostlivosti o seba. Štúdiu autorka člení do troch celkov: starostlivosť o seba a supervízia ako profesionálna činnosť; zistenia z programov starostlivosti o seba; negatívne javy v práci a ich súvislosť so supervíziou. Autorka sa snaží vyzdvihnúť dva aspekty organizačnej a tzv. profesionálnej starostlivosti o seba v sociálnej práci – zvyšovanie kvality poskytovaných služieb prostredníctvom zvyšovania profesionálnej starostlivosti o seba a elimináciu negatívnych javov v práci. Autorka predstavuje zistenia z dvoch výskumných celkov: kvantitatívneho výskumu realizovaného v rokoch 2012-2014 na vzorke 1170 respondentov, rámci ktorého sa potvrdila existencia klientskeho násilia voči sociálnym pracovníkom a jeho súvislosť s realizáciou supervízie; pozorovania a závery z programu Starostlivosti o seba, realizovaného v rámci projektu APVV za účasti 40 pracovníkov v sociálnej oblasti. Zistenia potvrdzujú, že supervízia je jednou z významných činností /aktivít v rámci organizačnej zložky starostlivosti o seba a že v priebehu rokov 2012-2019 sa pohľad na ňu a jej vnímanie supervidovanými zmenilo na osi: dohľad, kontrola vs. spolupráca, pomoc, vzdelávanie smerom k jej konštruktívnemu chápaniu.

Kľúčové slová: *Starostlivosť o seba. Supervízia. Intervenčný program. Negatívne javy v práci. Klientske násilie.*

Abstract

The presented study shows an insight to the supervision in the context of self-care. Author's effort is to point out the parallel between these phenomena in two aspects: organizational and individual self-care. The author fundamentally divides the study into three parts: self-care and supervision as professional activity; findings from self-care programs; negative phenomena at work and their connection with supervision. The author is trying to emphasize two aspects of organizational and so-called professional self-care in social-work - enhancing the quality of provided services by enhancing professional self-care and eliminating negative phenomena at work. The author presents the findings of two research units: quantitative research conducted in 2012-2014 by 1170 respondents, which confirmed the existence of client violence against social-workers and its connection with the implementation of supervision; observations and conclusions from Self-care program, conducted by APVV project with the participation of 40 workers from a social sphere. The findings confirm, that supervision is one of the essential activities within the organizational component of self-care and that during 2012-2019 the perspective on it and its perception by supervisors changed on the axis: supervision, control vs. co-operation, assistance, education towards its constructive comprehension.

Keywords: *Self-care. Supervision. Intervention programs. Negative phenomena in work. Client violence.*

1. ÚVOD

Starostlivosť o seba je stredom výskumného záujmu už dlhšiu dobu. Dlho bola ako hlavná oblasť starostlivosti o seba vnímaná starostlivosť o zdravie. V týchto súvislostiach bola skúmaná v kontexte rôznych ochorení a porúch. V súčasnosti je multidimenzionálne a interdisciplinárne vnímaným konceptom, ktorým sa zaoberajú rôzne vedné disciplíny. Každá z nich využíva, hodnotí a skúma starostlivosť o seba zo svojej perspektívy.

Organizačná zložka starostlivosti o seba sa dostáva v zahraničí čoraz viac do popredia nielen v pomáhajúcich profesiách. V pozadí sú ekonomické pohnútky, keď sa zamestnávateľ snaží o zamestnanca postarať tak, aby uňho dobre, dlho a rád pracoval. V SR je starostlivosť o seba v počiatkoch, preto autorka považuje za potrebné túto tému približovať vedeckej, odbornej, ale aj laickej verejnosti a samozrejme ju empiricky študovať.

2. METÓDY

V štúdii autorka ponúka pohľad na starostlivosť o seba v kontexte jej využitia v sociálnej práci. Zameriava sa na supervíziu ako na jednu z aktivít starostlivosti o seba z pohľadu organizačného aj individuálneho. Zaoberá sa aj rizikovými a negatívnymi javmi v práci, ktoré sú typické pre pomáhajúce profesie. V závere predstavuje svoje zistenia z pôvodných výskumov realizovaných v rokoch 2012-14 (Lovašová, 2015; Lovašová, 2016) na vzorke 1170 respondentov, v rámci ktorých sa potvrdila existencia klientskeho násilia voči sociálnym pracovníkom a jeho súvislosť s realizáciou supervízie; ako aj vlastné

[1] doc. Mgr. Soňa Lovašová, PhD., Katedra sociálnej práce, Filozofická fakulta, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Moyzesova 9, 040 01 Košice, e-mail: sona.lovasova@upjs.sk, tel.: +421 55 2347 125.

pozorovania a závery z programu Starostlivosti o seba (Mesárošová et al., 2017), realizovaného v rámci projektu APVV za účasti 40 pracovníkov v sociálnej oblasti, ktoré porovnáva.

3. VÝSLEDKY

V tejto časti štúdie autorka predstavuje výskumný problém a súvislosť medzi starostlivosťou o seba a skúmanými javmi

3.1 Starostlivosť o seba

Starostlivosť o seba nie je novým javom, ani momentálnym vedeckým hitom. Faktom ale je, že v súčasnej spoločnosti, ktorá žije závratným životným tempom, a v ktorej sú nároky na jej členov neuveriteľne vysoké, sa dostáva do pozornosti nielen vedeckej komunity.

Vedci skúmajú, ako starostlivosť o seba priaznivo (lebo vo väčšine výskumných štúdií je skúmaná ako pozitívny prediktor) pôsobí pri rôznych negatívnych javoch. Zameriavajú svoju pozornosť na to ako funguje, v akých zložkách pôsobí, či ako ju vykonávať.

Starostlivosť o seba je jedna z výskumných tém, ktoré zaujímajú aj laickú verejnosť a najmä prostredníctvom médií informácie o tom, ako sa o seba starať, časť populácie celkom úspešne aplikuje v praxi. Starostlivosť o seba zahŕňa rôzne zložky, okrem starostlivosti o zdravie, čo je veľmi často skúmaná téma v súvislosti s rôznymi ochoreniami (najmä diabetes, kardio, onko) a starostlivosti o fyzickú stránku organizmu (starostlivosť o zdravie a fyzickú zložku najčastejšie sledujeme v populácii), ide aj o sociálnu a pracovnú oblasť a práve tejto sa chce autorka venovať.

Starostlivosť o seba predstavuje súhrn vedome vykonávaných aktivít, ktoré sú zamerané na zlepšenie fungovania indivídua. Svoju pozornosť na ňu upriamili aj grécki filozofovia: Xenofón v diele Spomienky na Sokrata (starostlivosť o seba videl ako vzťah tela a duše a tie vníma ako dve súčasti jednej ľudskej prirodzenosti) (Wollner, 2010a); podľa Sokrata kým ľudia nepoznajú svoje schopnosti, tak sami seba nepoznajú (Bahník, 1972); Platón rovnako ako Xenofón rozoberá problém sebapoznania vo svojom diele Gorgias (Wollner, 2010b). Antická grécka filozofia v princípe spája dva základné aspekty - poznaj sám seba a staraj sa o seba. A veľmi podobne vnímame starostlivosť o seba aj v súčasnosti. Pozornosť zameriavame v rámci individuálnej aj organizačnej starostlivosti o seba na starostlivosť o svoje telo a zdravie, a starostlivosť o svoju dušu a psychickú pohodu aj prostredníctvom sebapoznania a celoživotného vzdelávania (príkladom môže byť práve supervízia).

Určité formy starostlivosti o seba sú samozrejmé – napr. starostlivosť o zuby a zubná hygiena, osobná hygiena, lekárska starostlivosť (samozrejme závisí od spoločnosti), základné vzdelávanie. Tieto môžeme považovať z hľadiska spoločnosti skôr za organizačné formy starostlivosti o seba (sú postavené ako určité požiadavky, až priam normy spoločnosti, ktorá ich od svojich členov vyžaduje, ale aj vytvára možnosť pre realizáciu tejto starostlivosti). A potom existujú aj individuálne formy: zdravé stravovanie, športovanie, sebavzdelávanie.

To, že starostlivosť o seba je dôležitá a že je pozitívnym prediktorom mnohých rizikových a negatívnych javov, je zrejmé. Počas realizácie programov Starostlivosť o seba sa autorka pri rozhovoroch s účastníkmi často stretávala s otázkou, prečo je pre organizáciu dôležité zabezpečovať svojim zamestnancom starostlivosť o seba. Vysvetlenie je jednoduché a je aj odpoveďou na otázku, prečo v súčasnej na výkon a trh zameranej spoločnosti rezonuje táto téma. Pretože šetrí financie – ak sa zamestnávateľ o zamestnancov „stará“, pracujú kvalitnejšie, sú spokojnejší, podávajú lepší výkon – a zamestnávateľ šetrí na PN, či na zaškolení a prijímaní nových zamestnancov.

3.1.1 Starostlivosť o seba ako odborný pojem

Vedecká pozornosť sa starostlivosti o seba začala venovať približne od polovice dvadsiateho storočia. Bola zameraná na najmä na oblasť zdravotníctva a ošetrovateľstva, kde sa zameriavala na zlepšenie zdravotného stavu pacientov s rôznymi diagnózami prostredníctvom cielenej starostlivosti o seba. Pre rôzne diagnózy sú v súčasnosti vypracované veľmi konkrétne, overené a fungujúce programy starostlivosti o seba.

Existujú rôzne vedecké štúdie, ktoré skúmajú okrem vplyvu starostlivosti o seba aj účinnosť konkrétnych programov. Ako veľmi účinná sa javí najmä v troch oblastiach (Lovašová, 2018):

(1.) diabetes - opakovane sa potvrdzuje, že starostlivosť o seba pomáha týmto pacientom dosahovať vyššiu metabolickú kontrolu (Toljamo & Hentinen, 2001; Shrivastava & Ramasamy & Shrivastava, 2013; Raaijmakers et al., 2015),

(2.) pacienti s kardiovaskulárnymi problémami - starostlivosť o seba, sebaúčinnosť a self-manažment sa ukazujú ako veľmi účinné (Vellone et al., 2013; Riley & Gabe & Cowie, 2013; Marti et al., 2013),

(3.) niektoré druhy rakoviny (Brown et al,. 2014; Gaston-Johansson et al. 2013; Berry et al., 2014).

Starostlivosť o seba je možné v súčasnosti definovať ako komplex cieľavedomo (zámerne) vykonávaných aktivít v rôznych oblastiach, pričom cieľom je udržanie fyzickej a psychickej pohody a je vykonávaná z vlastnej iniciatívy jedinca. Táto definícia vychádza aj zo zistení Godfrey et al. (2010), ktorá analyzovala 139 definícii starostlivosti o seba. Jej výstupom bola selekcia siedmych hlavných aspektov, ktoré sa najčastejšie objavovali v skúmaných definíciách a týkali sa oblasti zdravia, cieľavedomého vykonávania aktivít, či preventívnych aktivít. Jednalo sa však najmä o aktivity súvisiace so zdravím a starostlivosťou o telo.

V súčasnosti dominujú v starostlivosti o seba aj iné zložky, než zdravie a fyzická oblasť, napr. psychologická (Rehwaldt et al., 2009) či spirituálna (Ellisová, 2000). Z pohľadu sociálnej práce môžeme rozlišovať komplexnejšie v súlade s bio-psycho-socio-spirituálnym modelom z hľadiska vykonávaných aktivít 4 zložky (Figley, 2002; Newell & Nelson-Gardell, 2014; Moore et. al., 2011): fyzickú, psychologickú, sociálnu a spirituálnu.

3.1.2 Oremovej koncept Deficitnej starostlivosti o seba a Model starostlivosti o seba

Za jednu z najvýznamnejších odborníčok na problematiku starostlivosti o seba je vo svete považovaná Dorothea Elisabeth Oremová. Bola zdravotnou sestrou v USA v Baltimore, počas svojho života získala viacero doktorátov, pôsobila aj ako profesorka na univerzite a bola výskumníčkou (Hartweg & Fleck, 2010). Napriek tomu, že jej Model starostlivosti o seba je založený na ošetrovateľstve a orientovaný na pacientov, je celosvetovo uznávaný, pretože v ňom vystihla podstatu starostlivosti o seba. Tým je model aplikovateľný na rôzne oblasti, nielen fyzickú.

Jej hlavným východiskom je viera v to, že človek je racionálny tvor, ktorý prirodzene inklinuje k tomu, aby sa o seba postaral, je schopný to pochopiť to a naučiť sa to. Vychádza z tzv. konceptu Deficitnej starostlivosti o seba. Podľa jej teórie ide o realizáciu aktivít vykonávaných v určitom čase, ideálne na dennej báze. Zaujímavý je samotný pojem deficiencia. Tá spočíva v tom, že v živote človeka existujú situácie, kedy je zvýšená pozornosť venovaná starostlivosti o seba nevyhnutná. To je zaujímavým faktom, pretože mnohí jedinci vyhľadávajú pomoc, resp. hľadajú možnosti, až keď niečo v ich živote prestáva fungovať alebo nad niečím strácajú kontrolu (Oremová, 1991).

Podstatou tohto konceptu je podpora a udržanie pohody, zdravého fungovania a pokračujúceho vývinu počas života. Veľmi dôležitým poznatkom, ktorý vyplýva z tejto teórie je fakt, že je starostlivosť o seba je výsledkom učenia. Z tejto skutočnosti vychádza aj autorka štúdie a práve tá je dôvodom, prečo vidí veľmi úzku spojitosť medzi supervíziou a starostlivosťou o seba, ako aj zdôvodnením, prečo si ako východisko vybrala práve D. E. Oremovú. Okrem iných pojmov, Oremová (1991) používa aj termín „self-care agency“, ktorý predstavuje určitú schopnosť jedinca, či potenciál, starať sa o seba.

Oremovej Model starostlivosti o seba spočíva v niekoľkých aspektoch:

(1.) starostlivosť o seba v zmysle samostatného,
(2.) vykonávania denných aktivít,
(3.) individuálna zodpovednosť,
(4.) prevencia,
(5.) maximálne dosiahnuteľná úroveň starostlivosti o seba predstavuje nezávislosť,
(6.) riadenie a pôsobenie starostlivosti o seba pod dohľadom odborníka.

Každý jedinec disponuje potrebou starostlivosti o seba a táto potreba môže byť naplnená len vykonávaním činností zameraných na starostlivosť o seba, ktoré sú u každého jedinca individuálne a rôzne. Rozdiely súvisia s kultúrou jedinca, vnútornými a vonkajšími faktormi, či individuálnymi osobnostnými charakteristikami, ktoré podnecujú k starostlivosti o seba, rozhodujúce je pritom aj množstvo potrebnej starostlivosti o seba. (Oremová, 2001).

3.2 Starostlivosť o seba v sociálnej práci

Ako už autorka načrtla vyššie, starostlivosť o seba je multidimenzionálna téma, preto sa ju v tejto časti štúdie pokúsi aplikovať na oblasť sociálnej práce a vyzdvihnúť tie zložky, ktoré sú pre sociálnu prácu dôležité, a ktoré vie sociálna práca v praxi využívať. Z pohľadu sociálnej práce je možné nazerať na starostlivosť o seba z niekoľkých uhlov:

(1.) zvýšenie kvality života klientov,
(2.) zvýšenie kvality poskytovaných služieb,
(3.) zvýšenie kvality pracovného života zamestnancov pracujúcich v sociálnej oblasti.

Pri rozdelení starostlivosti o seba v sociálnej práci do troch oblastí, je na prvý pohľad zrejmé, že druhá a tretia oblasť spolu budú súvisieť, resp. tretia oblasť je z určitého uhla pohľadu súčasťou druhej oblasti. Je však natoľko široká, že autorka považuje za dôležité venovať sa jej ako samostatnému okruhu. Preto sa ďalej v štúdii

zameriava práve na poslednú vymedzenú oblasť - zvýšenie kvality pracovného života zamestnancov pracujúcich v sociálnej oblasti. Ako premennú pre skrátenie terminológie bude označovaná ako profesionálna starostlivosť o seba, teda starostlivosť o seba u pracovníkov /profesionálov, pracujúcich v oblasti sociálnej praxe.

Ako už autorka spomínala vo svojej predošlej práci (Lovašová, 2016), pri štúdiu self-care v rôznych vedeckých prácach a článkoch je možné rozlíšiť dva pohľady na túto tému. Prvý sa dá označiť ako psychologický – zaoberá sa tým, ako starostlivosť o seba vnútorne funguje, na akom pozadí, aké javy v rámci nej prebiehajú (Williams et. al., 2010; Rehwaldt et. al., 2009; Lovaš & Hricová 2015). Tento aspekt, samozrejme, nie je v kompetencii štúdia a výskumu sociálnej práce, ale pre pochopenie fungovania starostlivosti o seba a jej aplikáciu na oblasť sociálnej práce je nesmierne významný.

Na druhej strane existujú štúdie z oblasti sociálnej práce, sociológie, ale aj medicíny, ktoré ponúkajú koncepty zamerané na konkrétne aktivity, ktoré je vhodné/potrebné vykonávať (Toljamo & Hentinen 2001; Figley, 2002; Cohen-Katz et. al., 2005; Shapiro et. al., 2007; Moore & Cooper, 1996). Spojením pohľadu psychológie (ako starostlivosť o seba funguje) a sociálnej práce (v akých oblastiach, čo a ako vykonávať) je možné predstaviť určitý koncept (Tabuľka 1), vhodný pre celkové vnímanie konštruktu profesionálnej starostlivosti o seba ako vykonávanej činnosti z pohľadu sociálnej práce.

3.2.1 Model profesionálnej starostlivosti o seba

Autorka predstavuje Model profesionálnej starostlivosti o seba v sociálnej práci, ktorý ponúka dva aspekty starostlivosti o seba. Prvým je rozlíšenie toho, ako starostlivosť o seba funguje a zároveň predstavuje psychologické hľadisko osobnosti a stratégie osobnosti. Hľadisko organizácie predstavuje návrh možností zabezpečovania aktivít profesionálnej starostlivosti o seba a činností organizácie. Druhý aspekt ponúka pohľad na starostlivosť o seba ako na konkrétne aktivity vykonávané jedincom a aktivity zabezpečované organizáciou.

Tabuľka 1

Model profesionálnej starostlivosti o seba v sociálnej práci

	Hľadisko osobnosti	***Hľadisko organizácie***
Ako self-care funguje	sebauvedomenie; sebaúčinnosť; sebaregulácia	fungovanie organizácie; manažment organizácie; psychologicky zdravé pracoviská
Aké aktivity realizovať/ zložky	fyzická; psychologická; sociálna; spirituálna	supervízia; pracovná pohoda; vzdelávanie

Zdroj: Lovašová (2016, s. 37).

Je veľmi dôležité uvedomiť si, že hoci je podpora organizácie / zamestnávateľa pri aktivitách profesionálnej starostlivosti o seba nezanedbateľná, taký istý význam má realizácia aktivít starostlivosti o seba v súkromnom živote zamestnancov. Tieto dve zložky sú neoddeliteľné, v ideálnom prípade vie zamestnávateľ poskytnúť zamestnancom možnosť organizačných aktivít starostlivosti o seba a zároveň ich v rámci naučiť, ako sa o seba majú/môžu starať vo svojom mimopracovnom živote. Autorka pritom vychádza z Oremovej (1971) poznatku, že človek má schopnosť a záujem starať sa o seba.

Aby sa dal dosiahnuť tento ideálny stav bolo by potrebné realizovať niekoľko „takmer" systémových zmien. V zahraničí sú štandardnou súčasťou prípravy na povolanie (štúdium) programy starostlivosti o seba, kde sa študenti oboznamujú s tým, aké aktivity môžu realizovať. Často sú postavené na sebapoznaní, sebapoznávaní a prácou na sebe, aby študenti pochopili svoje možnosti a výhody, ktoré tým dosiahnu. To je jeden predpoklad, ktorý zabezpečuje to, že sociálny pracovník sa o seba vie starať a vie využiť aj služby organizácie.

Za ďalšie špecifikum Slovenska autorka považuje zistenia, ku ktorým dospela počas realizácie programov starostlivosti o seba v rámci riešenia projektovej úlohy APVV. Je ich niekoľko, ale za najvýznamnejšie považuje štyri zistenia, ktoré vyplývajú z toho, že v oblasti sociálnej praxe pracuje veľké množstvo ľudí na rôznych pracovných pozíciách, s rôznym vzdelaním (prislúchajúcim danej pracovnej pozícii).

(1.) Pracovníci s vysokoškolským vzdelaním majú často absolvované rôzne vzdelávanie, ktoré nemusí byť vyslovene zamerané na starostlivosť o seba, ale zameriava sa na niektorú z jej zložiek, čo je dané aj systémom štúdia. „Vysokoškoláci" majú v rámci výkonu svojej práce viac možností, ako si zadeliť

pracovný čas, prípadne (aj keď obmedzene) ako si upraviť pracovné podmienky.

(2.) Pracovníci tzv. denného kontaktu s klientom, ktorí majú väčšinou stredoškolské vzdelanie bez humanitného zamerania majú dva problémy - nedostali počas svojho štúdia informácie o tom, ako sa o seba starať; v určitých pozíciách je práca tímovo ladená, na smeny, teda nemajú možnosť zadeliť si pracovný čas a upraviť pracovné podmienky.

(3.) Tretím dôležitým poznatkom je, že nie je vhodné realizovať programy starostlivosti o seba u pracovníkov rôznych pracovných pozícií (resp. je nutné zvážiť možné kombinácie). „Vysokoškoláci" sú v miere starostlivosti o seba na významne inej úrovni, a teda aktivity zamerané na základy starostlivosti o seba ich nenapĺňajú, vyžadujú skôr konkrétne činnosti, najmä tie, v ktorých pociťujú deficit.

(4.) Štvrtým poznatkom je prepojenie prvej a druhej oblasti starostlivosti o seba (ako ho autorka uvádza vyššie). Tento poznatok vyplynul priamo z aktivít a rozhovorov s účastníkmi programov. Tým, že pochopili ako sa o seba môžu starať (programy boli časovo limitované, teda zamerali sa len na určité zložky starostlivosti o seba), dokázali lepšie pracovať s klientom v zmysle usmernenia klienta, ako sa on sám o seba môže starať. Teda nielen skvalitnili svoju prácu ako takú, tým, že boli v práci spokojnejší a znížila sa u nich hladina pracovného stresu (bližšie Mesárošová et al., 2018), ale dokázali tieto poznatky odovzdať aj klientom (samozrejme nie v zmysle cielenej terapie, ale v zmysle dennodenného kontaktu s klientom, išlo totiž o opatrovateľky, ergoterapeutky a zdravotnícky personál zo zariadení sociálnych služieb).

Realizované programy, ale aj výskum ako taký (Mesárošová et al., 2017) poukázal na význam starostlivosti o seba v rôznych typov zamestnaneckých skupín. A hoci sa najmä na Slovensku spája supervízia či starostlivosť o seba v pomáhajúcich profesiách (okrem skvalitnenia poskytovaných služieb) s možnou elimináciou negatívnych javov v práci, čo potvrdzujú mnohé výskumy, otvára sa aj ďalšia otázka. Je možné skvalitniť služby prostredníctvom dôsledne realizovanej profesionálnej starostlivosti o seba na všetkých zamestnaneckých pozíciách? Mnohé výskumy sú totiž zamerané na pomáhajúce profesie – psychológov, sociálnych pracovníkov, lekárov, zdravotné sestry. Na základe programov starostlivosti o seba však autorka zisťuje, že práve tí zamestnanci, ktorí vykonávajú s klientmi za nízku mzdu náročnú každodennú prácu, nie sú „o seba postaraní". Ale ak sú, dokážu tieto informácie poskytnúť klientom. Niektoré z účastníčok dokonca priznali, že si uvedomili, že klientom nadmerne pomáhajú – a podporujú ich v závislosti od seba, čo je vlastne opakom starostlivosti o seba. Pritom trávia s klientmi najviac času a ak by im vedeli napr. aj popri obslužných činnostiach podať informácie o starostlivosti o seba (hoci laickým spôsobom), možno by sa pre klientov zvýšila kvalita poskytovaných služieb aj na bazálnej úrovni dennodenných aktivít.

3.2.2 Supervízia a starostlivosť o seba – stratégie zvládania?

Cieľom tejto štúdie nie je analýza alebo popis supervízie, ale snaha poukázať na paralelu supervízie na Slovensku (jej začiatkov, legalizáciou a realizáciou) so starostlivosťou o seba. Ako už bolo naznačené v úvode, autorka supervíziu vníma ako súčasť organizačnej starostlivosti o seba v zmysle aktivity / činnosti, ktorú organizácia ponúka svojim zamestnancom. V žiadnom prípade tým nechce povedať, že starostlivosť o seba zastrešuje supervíziu – autorka sa stotožňuje s vyjadrením Vasku (2012), že supervízia je samostatná profesionálna činnosť s vedeckými východiskami. Starostlivosť o seba aj supervíziu však vníma ako určitú stratégiu, ktorú je možné naučiť sa využívať a zaradiť ju do svojho repertoára ako preventívnych aktivít, tak zvládacích mechanizmov pri náročnejších životných či pracovných situáciách.

Ak sa nazerá na supervíziu (aj ako na určitý druh starostlivosti o seba) z pohľadu preventívneho – ako na mysliteľnú elimináciu nevhodných javov, dá sa hovoriť o určitej forme stratégie. Pre vymedzenie základných stratégií, ktoré môžu zabezpečiť telesnú a duševnú pohodu, je potrebné vymedziť okruh problémov, ktoré sú spojené s pomáhajúcimi profesiami.

Pri zohľadnení psychologického aspektu starostlivosti o seba, základnou schopnosťou jedinca pre udržanie primeranej osobnej pohody je primeraný spôsob zvládania náročných a záťažových situácií. Ide o vykonávanie aktivít, ktoré pomáhajú záťaž zvládať, respektíve ich realizácia môže pomôcť náročným situáciám predchádzať.

Existujú štúdie, ktorých autori vnímajú starostlivosť o seba ako formu stratégie zvládania záťaže. Brucato a Neimeyer (2009) hovoria o tzv. „self-care activity" ako o type copingových stratégií, ktoré majú preventívny účinok. Tým sa odlišujú od „bežných" stratégií zvládania záťaže.

Pri tomto chápaní sa dá hovoriť o dvoch rovinách zvládania záťaže: preventívne slúžia na zabránenie vzniku záťaže a za zvládanie sú považované pre ich vedomé – regulované vykonávanie; klasické stratégie zvládania, ktoré riešia vzniknutý problém. Podľa ich definície je starostlivosť o seba typ zvládania vykonávaný pre udržanie emocionálneho a psychického zdravia. Z pohľadu Deficitnej starostlivosti o seba (Orem, 1991) je však diskutabilné, či je využívaná ako preventívna stratégia, alebo ako stratégia pri vzniknutom probléme, keďže Orem (1991) ju v podstate definuje ako reakciu na deficit v určitej životnej oblasti.

3.3 Starostlivosť o seba a negatívne javy v práci

Autorka už naznačila, že je známym výskumným zistením, že supervízia aj starostlivosť o seba pôsobia ako eliminujúce faktory pri výskyte negatívnych javoch v práci. Preto sa v tejto štúdie chce venovať negatívnym javom v práci v zmysle poskytnutia ich základného prehľadu a rozdielov medzi nimi. Niektoré z týchto javov sú veľmi podobné, typické je pre nich to, že obeť si ich uvedomuje až v neskorších štádiách a často ani kolegovia nevedia odlíšiť, o ktorý negatívny jav ide. Najčastejšie sa hovorí o syndróme vyhorenia, alebo sa všetky tieto javy zovšeobecňujú ako stres v práci.

Autorka sa týmto javom venovala v rámci riešenia projektovej úlohy APVV (Mesárošová & Koverová & Lovašová, 2019; Mesárošová et al., 2019) a tu ponúka ich skrátený prehľad. Negatívne javy ako vyhorenie, stres, sekundárna trauma, únava z pomáhania a trauma v zastúpení zastrešuje z hľadiska odbornej terminológie pojem pracovný stres. Autorka k týmto negatívnym javom (uvedené kurzívou v Tabuľke 2) dopĺňa klientske násilie, ktoré je druhom násilia v práci, charakteristickým pre pomáhajúce profesie a pre sociálnu prácu zvlášť.

Tabuľka 2

Prehľad negatívnych javov v práci v pomáhajúcich profesiách

Názov negatívneho javu	***Popis, charakteristika negatívneho javu***
Únava z pomáhania (Compassion Fatigue)	*Priamy dôsledok práce s jednotlivcami, ktorí zažili extrémne stresujúce životné udalosti; vyplýva z vystavenia profesionálov sprostredkovaným stresovým alebo traumatizujúcim zážitkom jednotlivcov v kríze; ich cieľom je poskytovať empatiu a uspokojiť emocionálne potreby týchto klientov; zjednodušene je možné hovoriť o tzv. zníženej empatickej kapacite u postihnutých pomáhajúcich pracovníkov.*
Stres (Stress)	*prežívanie negatívnych pocitov na základe psychologickej záťaže spôsobenej faktormi, ktoré priamo súvisia s prácou; konflikt rolí, nejednoznačnosť v zadaných úlohách, protichodné požiadavky, nepredvídateľnosť pracovného zaťaženia, nejasnosť pracovných požiadaviek, nezlučiteľné úlohy či nárazové pracovné aktivity; tri oblasti: psychologická dysfunkcia - úzkostné emócie, intenzívne zobrazovanie alebo prežívanie traumatických výpovedí klientov, somatické sťažnosti, závislosť alebo nutkavé správanie, fyziologické a funkčné poruchy; kognitívne schémy - presuny od závislosti a dôvery k podozreniu, od bezpečnosti k zraniteľnosti, od splnomocnenia k bezmocnosti a od nezávislosti k strate osobnej kontroly a slobody; relačné poruchy - stres, poruchy dôvery a intimity v osobných a profesionálnych vzťahoch traumatizovaných pracovníkov.*
Sekundárny traumatický stres (Secondary Traumatic Stress, STS)	*traumatická stresová reakcia, ktorá vzniká ako dôsledok informácie, či znalosti o traumatickej udalosti; dochádza k nej pri práci s klientom, ktorý zažil traumu; je interpretovaná ako dôsledok priamej práce s traumatizovaným klientom alebo silnej túžby pomôcť traumatizovanému klientovi.*
Vyhorenie (burnout)	*stav fyzického, emocionálneho a duševného vyčerpania spôsobeného dlhodobým zapojením do emocionálne náročných situácií; emocionálne vyčerpaním, depersonalizácia a znížený osobný úspech, ktoré sa môžu postupom času zintenzívňovať; emocionálne vyčerpanie je síce definujúcou črtou, ale vzťah medzi emocionálnym vyčerpaním, depersonalizáciou a osobným úspechom nie je dobre definovaný; symptómy sú fyzické, emocionálne, behaviorálne, pracovné a interpersonálne. Príznaky môžu zahŕňať napr. únavu, bolesti hlavy, poruchy spánku, hnev, apatie alebo depresiu.*
Sprostredkovaná traumatizácia (Vicarious Traumatization, VT)	*trvalé psychologické následky vystavenia sa traumatickým skúsenostiam osôb, ktoré prežili traumu alebo sú jej obeťami; výskyt je pravdepodobnejší medzi pracovníkmi, ktorí pracujú so sexuálnym zneužívaním, sexuálnym útokom, domácim násilím, v starostlivosti o deti alebo s obeťami trestnej činnosti a ich rodinami.*
Klientske násilie (Client Violence)	*podľa OSHA kategorizácie násilia v práci ide o tzv. II. typ násilia v práci; zahŕňa incidenty, keď je obeťou násilia zamestnanec poskytujúci služby;*

útočníkom je človek, ktorý je prijímateľom týchto služieb; môže to byť napr. klient sociálneho pracovníka, alebo pacient v zdravotníckom zariadení;
akékoľvek (verbálne alebo fyzické, zámerné aj nezámerné) ohrozenie, napadnutie alebo útok klienta (bývalého klienta, rodinného príslušníka klienta) voči sociálnemu pracovníkovi.

Zdroj: Mesárošová et al. (2018).

3.4 Výskumné zistenia: Supervízia a klientske násilie

V roku 2014 autorka realizovala v rámci celonárodného výskumu s počtom respondentov 1170, pracovníkov v oblasti výkonu sociálnej praxe (Lovašová, 2015) čiastkový výskum, ktorý sa okrem iného zaoberal tým, ako často zamestnanci v oblasti výkonu sociálnej práce využívajú supervíziu a čo im to dáva. Výskum bol prioritne cielený na negatívny jav – klientske násilie v práci, ale autorka získala významný poznatok, čo sa týka supervízie. Respondenti, ktorí dosahovali vyššie skóre pravidelnej realizácie supervízie využili možnosť odpovedí na otvorené otázky, kde uvádzali, že supervíziu považujú za nápomocnú pri svojej práci a že by privítali viac supervíznych stretnutí.

Výskumné zistenia z roku 2014 sa zaoberali súvislosťou medzi realizáciou supervízie a:

(1.) celkovým skóre tzv. ohrozenia klientom, teda skóre z časti dotazníka, ktorá zisťovala nakoľko sa cítia byť ohrození klientom, či zažili nejakú sťažnosť, ohováranie alebo konfliktnú situáciu s klientom (podrobné informácie a metodológia výskumu viď: Lovašová, 2015);
(2.) súvislosťou s celkovým skóre verbálneho násilia (dotazník zisťoval frekvenciu konkrétnych druhov verbálnych útokov od klientov);
(3.) súvislosťou s celkovým skóre fyzického násilia (dotazník zisťoval frekvenciu konkrétnych druhov fyzických útokov od klientov).

Vo výskume bolo očakávané, že pracovníci, ktorí sú supervidovaní, sú voči násiliu senzitívnejší (Tabuľka 3). V tejto súvislosti boli testované aj preventívne opatrenia (formálne a neformálne rady od kolegov, prevencia na pracovisku), z rovnakých dôvodov bolo očakávané potvrdenie vzťahu.

Tabuľka 3
Ohrozenie a supervízia

	supervízia	**CS preventívne opatrenia**
CS OH Spearman Correlation Sig. (2-tailed)	,311** ,002	,319** ,002

0,005* 0,001** 0,000***
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Tiež bola testovaná súvislosť medzi faktorom verbálne násilie a faktorom supervízia. Ako aj medzi faktorom verbálne násilie a faktorom prevencia na pracovisku (Tabuľka 4). Súvislosť sa potvrdila v oboch prípadoch.

Tabuľka 4
CS verbálne násilie a supervízia

	supervízia	**CS preventívne opatrenia**
CS VN Spearman Correlation Sig. (2-tailed)	,289* ,005	,389*** ,000

0,005* 0,001** 0,000***
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Nakoniec bola testovaná súvislosť medzi faktorom fyzické násilie a supervízia (Tabuľka 5), ktorá sa nepotvrdila, no súvislosť medzi fyzickým násilím a preventívnymi opatreniami sa potvrdila. Tu však treba podotknúť, že fyzické násilie sa vyskytovalo vo výrazne nižšej miere než verbálne, čo je pozitívne pre spoločnosť, no výpočty s inými faktormi sa nepotvrdzovali aj z dôvodu veľmi nízkeho skóre FN.

Tabuľka 5
CS fyzické násilie a supervízia

	supervízia	**CS preventívne opatrenia**
CS FN Spearman Correlation Sig. (2-tailed)	,189 ,067	,205* ,042

0,005* 0,001** 0,000***
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Potvrdila sa súvislosť medzi ohrozením klientom, verbálnym násilným a supervíziou ako aj medzi ohrozením, verbálnym, fyzickým násilím a preventívnymi opatreniami. To môže znamenať, že preventívne opatrenia sú prijaté na tých pracoviskách, kde sa vyskytuje klientske násilie častejšie. Toto zistenie je dôležité, lebo znamená, že organizácie, kde sú respondenti potenciálne ohrozovaní klientmi, dbajú na prípravu, prevenciu aj supervíziu svojich pracovníkov. A opäť to

potvrdzuje veľký význam supervízie v sociálnej práci.

Výrazný posun vo vnímaní supervidovaných autorka zaznamenáva v rámci odpovedí na otvorené otázky v čiastkových zisteniach vo výskume realizovanom v roku 2012 (Lovašová, 2013) a 2014 (Lovašová, 2015) v porovnaní s rozhovormi s účastníkmi programov v roku 2019. Hoci sa nejedná o štatisticky podložené výsledky, je zrejmé, že v rokoch 2012-2014 bola supervízia vnímaná ešte „rozpačito". Mnohí respondenti ju chápali ako určitý druh kontroly z cca 200 odpovedí na otvorenú otázku čo rozumejú pod pojmom supervízia, čo pre nich znamená, len dvaja (!) uviedli, že ju vnímajú ako určitú formu zvyšovania svojich kompetencií, či vzdelávania. Väčšina odpovedí sa niesla v kategórii „kontrola, dohľad" a bola spájaná skôr s nepríjemnými emóciami (strach, obavy, je mi to nepríjemné, nie je to moja šťastná hodina apod.).

V roku 2019 už účastníci programov hovoria o supervízii pozitívne. Vnímajú ju ako možnosť poradiť sa s odborníkom, hľadať iné možnosti riešenia alebo stmeľovanie pracovného kolektívu.

Jediné negatívum v roku 2019 od účastníkov programov starostlivosti o seba boli viaceré sťažnosti na vysokú frekvenciu supervíznych stretnutí práve u pracovníkov tzv. denného kontaktu. Argumentovali tým, že pracujú na smeny a stretnutia nerešpektujú ich smenu, teda musia ostať v práci nadčas alebo prísť do práce mimo svoju pracovnú dobu. Pravdepodobne je dôležité citlivo nastavovať supervízny plán s organizáciou, kde je supervízia realizovaná.

V rámci aktivít starostlivosti o seba, zameraných na dôležitosť supervízie došlo k zaujímavej výmene názorov medzi účastníkmi, ktorí supervíziu považujú za potrebnú a tými, ktorých „obťažuje". V závere však účastníci zhodnotili, že práve supervízia je v podmienkach SR jednou z mála organizačne zabezpečených aktivít / činností starostlivosti o seba v zariadeniach sociálnych služieb.

4. DISKUSIA

Autorka zistila, že supervízia na Slovensku sa stále vyvíja a napreduje. Z jej histórie (veľmi pekne zhrnutej napr. v monografii Vaska, 2012) je jasné, že stále, podobne ako samotná sociálna práca, musí pracovať na tom, aby dosiahla úroveň funkčnosti niektorých iných krajín. Vyjadrenia supervidovaných však ukazujú na veľký progres.

V iných krajinách sa výskumný dôraz zameriava troma smermi: úspešnosť, resp. neúspešnosť supervízneho procesu, priebeh supervízneho procesu a súvislosť supervízie s rôznymi javmi, predovšetkým s negatívnymi javmi, kde figuruje ako pozitívny prediktor, resp. protektívny faktor.

O'Donoghue a Tsui (2015) ponúkajú prehľad výskumných štúdií, ktoré sa zaoberali supervíziou prostredníctvom analýzy 86 článkov, kde je možné nájsť veľmi podnetné „tipy" na overovanie procesu alebo úspešnosti supervízie.

V Írsku bola v roku 2010 realizovaná štúdia zameraná na kritiku supervízie. Autorka Hughes (2010) realizovala kvalitatívny výskum, v ktorom zistila niekoľko faktorov, ktoré sú pre supervízny proces kľúčové a môžu ovplyvniť jeho úspešnosť. A ktoré sú porovnateľné so situáciou v SR. Sú to najmä: pravidelnosť supervíznych stretnutí; štruktúrovanosť supervízneho procesu; vyškolený supervízor; supervízny plán a zmluva na začiatku spolupráce. Dá sa konštatovať, že faktory, ktoré autorka uvádza, sú v slovenskej supervízii v súčasnosti súčasťou supervízneho procesu.

V Izraeli bola realizovaná štúdia na vzorke 290 sociálnych pracovníkov (Cohen & Laufer, 2008) v rámci ktorej sa zistilo, že existuje štatisticky významná súvislosť medzi spokojnosťou s pravidelným supervíznym procesom a vnímaním vlastnej odbornej spôsobilosti.

Veľmi zaujímavá štúdia zameraná na zdravotné sestry bola realizovaná autormi Edwards et. al. (2005), ktorí sa zaoberali súvislosťou supervízie a syndrómu vyhorenia. Zistili, že celkovo pravidelný supervízny proces pôsobí ako eliminujúci faktor syndrómu vyhorenia. Ale čiastkové výsledky poukázali na veľmi užitočné zistenia: hoci možnosť a schopnosť diskutovať s kolegami o dôverných otázkach a dôvera a pocit podpory od supervízora znižoval mieru syndrómu vyhorenia. Ale nutnosť nájsť si čas v rámci pracovných zmien, resp. nájdenie vyhovujúceho času v náročnom pracovnom programe spôsobovalo vyššiu mieru syndrómu vyhorenia. Tento poznatok považuje autorka za kľúčový, pretože práve tento faktor pôsobil problematicky aj pri pracovníkov tzv. denného kontaktu s klientom v autorkinom výskume.

Supervízny proces je nesmierne zložitý a vyžaduje vysoké nároky od supervízora. Na to upozorňuje aj štúdia autorov Manthorpe et al. (2013), ktorí upozornili na to, že supervízny proces môže neúspešný aj pri dodržaní všetkých jeho podmienok, ak nie je dostatočne priebežne pripravovaný supervízor alebo pracovník, ktorý má supervíziu realizovať (systém poskytovania supervízie v UK bol v niektorých oblastiach vo veľkých organizáciách postavený na systéme hlavného supervízora a manažérov, ktorí supervízne pracujú so svojimi zamestnancami).

Na základe uvedeného prehľadu je možné konštatovať, že možnosti a priestor pre skúmanie supervízie sú interesantné a objektívne pomáhajú zlepšovať proces supervízie, štruktúrovať ho, či upravovať pre jednotlivé zamestnanecké skupiny. Na tejto profesionálnej činnosti a nutnosti jej skúmania a vývinu sa dá ukázať aj to, nakoľko významná je pre sociálnu prácu metodológia a empíria.

5. ZÁVER

Pre slovenskú supervíziu je veľkou výzvou tvorba a realizácia výskumných kritických štúdií. Mali by sa zamerať najmä na úspešnosť a dôsledky supervízie, čo by sa dalo overovať buď výskumom typu ex-post facto, ideálne však experimentálnym projektom, resp. quasiexperimentom. Takých štúdií je v SR veľmi málo, ale možno práve táto štúdia bude pre niekoho podnetná.

Starostlivosť o seba je tiež v mnohých krajinách veľmi rozvinutá a prepracovaná, a to nielen v pomáhajúcich profesiách. V podmienkach SR sa len začína presadzovať, podobne ako pred dvadsiatimi rokmi supervízia, preto autorka hľadá v histórii supervízie možnosti, ako ju presadiť a priblížiť pomáhajúcim profesionálom. Vedecké štúdie. Výskum a experimentálne overovanie jej dôsledkov je jednou z možností ako ju pomaly udomácniť v prostredí sociálnej práce.

Zaujímavé možnosti sa otvárajú aj v online prostredí. V súčasnosti už je možné nájsť stránky (zastrešené odborníkmi), ktoré ponúkajú napr. programy starostlivosti o seba čiastočne online formou. V SR tiež existujú možnosti napr. v dištančnom poradenstve, v rámci ktorých je možné zasahujúcu supervíziu realizovať online spôsobom.

Dôležité je dostať povedomie o starostlivosti o seba aj medzi laickú verejnosť a autorka zastáva názor, že tak ako starostlivosť o seba, aj samotná sociálna práca by sa mala viac otvoriť verejnosti, možno prostredníctvom sociálnych médií, blogov, diskusných fór? Možno využívaním kyberpriestoru? Prvé lastovičky začínajú u mladých vedeckých pracovníkov a možno sa otvorí nový priestor pre komunikáciu nielen s klientmi, ale aj s verejnosťou.

AFILIÁCIA

Vedecká štúdia je publikovaná ako súčasť vedeckého projektu APVV-14-0921 *„Starostlivosť o seba ako faktor vyrovnávania sa s negatívnymi dôsledkami vykonávania pomáhajúcich profesií“.*

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Barnett, J.E., & Cooper, N. (2009). Creating a Culture of Self-Care. *Clinic Psychology Science and Practise, 16(1),* 16-20. https://doi.org/10.1111/j.1468-2850.2009.01138.x

Berry, D., L. et al. (2014). Electronic Self-Report Assessment for Cancer and Self-Care Support: Results of a Multicenter Randomized Trial. *Journal of Clinical* Oncology, *32(3),* 199-205. https://doi.org/10.1200/JCO.2013.48.6662

Brown, J., C. et al. (2014). Prescription and adherence to lymphedema self-care modalities among women with breast cancer-related lymphedema. *Supportive Care in* Cancer*, 22(1),* 135-143. https://doi.org/10.1007/s00520-013-1962-9.

Brucato, B., & Neimeyer, G. (2009). Epistemology as a predictor of psychotherapists' self-care and coping. *Journal of Constructivist Psychology, 22(4),* 269-282. https://doi.org/10.1080/10720530903113805

Cohen, B., & Laufer, H. (2008). The Influence of Supervision on Social Workers' Perceptions of Their Professional Competence. *The Clinical Supervisor*. 39-50. https://doi.org/10.1300/J001v18n02_03

Cohen-Katz, J. et al. (2005). The effects of mindfulness based stress reduction on nurse stress and burnout: a qualitative and quantitative study, part III. *Holistic nursing practice, 19(2),* 78-86. https://doi.org/10.1097/00004650-200503000-00009

Ellis, L. (2000). Have you and your staff signed a self care contract? *Nursing Management, 31(3),* 47-48, Získané 2. mája 2020, z https://journals.lww.com/nursingmanagement/Abstract/2000/03000/Have_you_and_your_staff_signed_self_care.26.aspx

Figley, C., R. (2002). Compassion fatigue: Psychotherapists' chronic lack of self care. *Journal of Clinical Psychology, 58(11),* 1433-1441. https://doi.org/10.1002/jclp.10090

Gaston-Johansson, F. et al. (2013). Long-term effect of the self-management comprehensive coping strategy program on quality of life in patients with breast cancer treated with high-dose chemotherapy. *Psychooncology, 22(3),* 530-539. https://doi.org/10.1002/pon.3031

Godfrey, C.M. et al. (2010). Care of self – care by other – care of other: the meaning of self-care from research, practice, policy, and industry perspective. *International Journal of Evidence-Based Healthcare, 9,* 3-24. https://doi.org/10.1111/j.1744-1609.2010.00196.x

Hartweg, D., L. & Fleck, M., L. (2010). Dorothea Orem's Self-Care Deficit Theory. In Parker, M., E. & Smith, M., C. (Eds.) *Nursing theories and nursing practise.* F. A. Davis Company.

Lichner, V., & Lovaš, L. (2016). Model of the Self-care Strategies Among Slovak Helping Professionals - Qualitative Analysis of Performed Self-care *Activities. Humanities and social sciences, 5 (1),* 107-111. Získané 7. júna 2020, z http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2800221

Lovaš, L., & Hricová, M. (2015). Sebaregulácia a vykonávané aktivity v oblasti starostlivosti o seba. *Človek a spoločnosť. 18(1),* 26-32. Získané 8. júna 2020, z http://www.clovekaspolocnost.sk/jquery/pdf.php?gui=42REUTWM6A61ALCLHZID5CP8M

Lovašová, S. (2013). Influence of supervision ad preventive measures on social work with aggressive clients. *Ad Alta, 3(2),* 27-31. Získané 8. júna 2020, z https://pdfs.semanticscholar.org/7f4d10a197a5ec331363751f4c314d19c3d0.pdf

Lovašová, S. (2016). Koncept starostlivosti o seba z pohľadu sociálnej práce. *Grant Journal, 5(2),* 36-39. Získané 8. júna 2020, z https:// grantjournal.com/0502lovasova.pdf

Lovašová, S. (2015). Sociálna práca s agresívnym klientom. In Žiaková, E. (Ed.) *Aplikovaná sociálna práca - od teórie k praxi* (s. 91–110). Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Manthorpe, J. et al. (2015). Content and Purpose of Supervision in Social Work Practice in England: Views of Newly Qualified Social Workers, Managers and Directors. *The British Journal of Social Work, 45(1),* 52–68. https://doi.org/10.1093/bjsw/bct102

Marti, M., N. et al. (2013). Patient-Reported Selective Adherence to Heart Failure Self-Care Recommendations: A Prospective Cohort Study: The Atlanta Cardiomyopathy Consortium. *Congestive Heart Failure*, *19(1),* 16-24. https://doi.org/10.1111/j.1751-7133.2012.00308.x

Mesárošová, M. et al. (2017). *Starostlivosť o seba a dôsledky vykonávania pomáhajúcich profesií*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Mesárošová, M. et al. (2018). Starostlivosť o seba ako prediktor negatívnych a pozitívnych dôsledkov vykonávania pomáhajúcich profesií. *Československá psychologie, 62(5),* 447-462. Získané 12. júna 2020, z https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.922e0171-11db-4c2e-8ae5-642f9bd26ff5

Moore, S. E. et. al. (2011). Social work students and self-care: A model assignment for teaching. *Journal of Social Work Education, 47(3),* 545–553. https://doi.org/10.5175/JSWE.2011.201000004

Newell, J., M., & Nelson-Gardell, D. (2014). A Competency-Based Approach to Teaching Professional Self-Care: An Ethical Consideration for Social Work Educators. *Journal of Social Work Education, 50(3),* 427-439. https://doi.org/10.1080/10437797.2014.917928

O'Donoghue, K. & Tsui, M. (2015). Social Work Supervision Research (1970–2010): The Way We Were and the Way Ahead. *The British Journal of Social Work. 45(2),* 616–633. https://doi.org/10.1093/bjsw/bct115

Orem, D. E. (2001). *Nursing concepts of practice.* (6th ed). Mosby Year Book.

Orem, E. D. (1991). *Nursing concepts of practice.* Fourth edition. Mosrby-Year Book.

Rehwaldt, M., et al. (2009). Self-care strategies to cope with taste changes *after chemotherapy, Oncology Nursing Forum, 36,* 47-56. https://doi.org/10.1188/09.onf.e47-e56

Riley, J., P., Gabe, J., P., N., & Cowie, M., R. (2013). Does telemonitoring in heart failure empower patients for self-care? A qualitative study. *Journal of Clinical Noursing, 22(17-18),* 2444–2455. https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2012.04294.x

Shrivastava, S., R., Ramasamy, J., & Shrivastava, P., S. (2013). Role of self-care in management of diabetes mellitus. *Journal of Diabetes & Metabolic Disorders, 12(14).* https://doi.org/10.1186/2251-6581-12-14

Toljamo, M., & Hentinen, M. (2001). Adherence to self-care and glycaemic control among people with insulin-dependent diabetes mellitus. *Journal of Advanced Nursing, 34(6),* 780–786. https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2001.01808.x

Vaska, L. (2012). *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov*. Bratislava: Iris.

Vellone, E., et al. (2013). Psychometric testing of the self-care of heart failure index version 6.2. *Research in Nursing & Health, 36(5),* 500–511. https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2001.01808.x

Williams I. D. et al. (2010). Perspectives on Self-Care. *Journal of Creativity in Mental Health, 5,* 321–338. https://doi.org/10.1080/15401383.2010.507700

Wollner, U. (2010a). Problém sebapoznania v Xenofóntovom diele Memorabilia. *Filozofia. 65(7).* 622 – 630. Získané 10. júna 2020, z http://www.klemens.sav.sk/fiusav/doc/filozofia/2010/7/622-630.pdf

Wollner, U. (2010b). Starosť o seba v Platónovom dialógu Gorgias. *Filozofia. 65(3).* 227 – 238. Získané 10. júna 2020, z http://www.klemens.sav.sk/fiusav/doc/filozofia/2010/3/227-238.pdf
Xenofón (1972). *Vzpomínky na Sókrata*. Preklad V. BAHNÍK. Praha: Svoboda.

VÝZNAM SUPERVÍZIE NA PREDCHÁDZANIE SYNDRÓMU VYHORENIA V ZARIADENIACH SOCIÁLNYCH SLUŽIEB Z POHĽADU SUPERVÍZOROV[1]

The Importance of Supervision for the Prevention of Burnout Syndrome in Social Service Facilities from the Point of View of Supervisors

Milan Schavel[2]

Abstrakt

Aktuálna situácia v poskytovaní supervízie pre odborných zamestnancov zariadení sociálnych služieb vytvára predpoklady pre zmierňovanie alebo predchádzanie syndrómu vyhorenia. Frekvencia výskytu syndrómu vyhorenia u zamestnancov v sociálnej oblasti je evidentná, na tento fakt poukazujú aj niektoré aktuálne výskumy. Vo vedeckej štúdii uvádzame do akej miery sa supervízori touto témou zaoberajú a aké metódy a techniky supervízie v svojej praxi najčastejšie využívajú. Ďalej taktiež prezentujeme niektoré výsledky výskumu zamerané práve na identifikovanie uvedených súvislostí.

Kľúčové slová: *Odborný zamestnanec. Supervízor. Supervízia. Syndróm vyhorenia. Zariadenie sociálnych služieb.*

Abstract

The current situation in providing supervision for professional employees of social service facilities creates prerequisites for the mitigation or prevention of burnout syndrome. The frequency of burnout syndrome among staff in the social sphere is evident and some current researches points to the fact. In this paper we present the extent to which supervisors dealing with this issue and what methods and techniques of supervision most often use in their practice. In addition, we also present some research results aimed precisely at identifying mentioned contexts.

Keywords: *Professional employee. Supervisor. Supervision. Burnout syndrome. Social service facility.*

1. ÚVOD

Využitie supervízie v sociálnej praxi sa stalo nevyhnutnou súčasťou skvalitňovania výkonu odborných činností profesionálov v sociálnej oblasti. Supervízia orientovaná do oblasti sociálnych služieb sa začala datovať na prelome tisícročí, kedy boli odborne pripravení na výkon supervízie supervízori prostredníctvom vzdelávacie projektu pod odbornou garanciou Martina Scherpnera a Jána Gaburu. Obrat v akceptovaní supervízie nastal prijatím právnych noriem najprv v rámci zákona č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a sociálnej kuratele a neskôr aj prijatím zákona o sociálnych službách č. 448/2008 Z. z.. Práve zákon o sociálnych službách taxatívne vymedzil kto môže supervíziu vykonávať a ktoré subjekty sociálnych služieb sú povinné supervíziu v svojom subjekte poskytovať. Potrebné je spomenúť aj zákon o sociálnej práci č. 219/2014 Z. z., ktorý ukladá sociálnym pracovníkom, ktorí vykonávajú samostatnú prax supervidovanie svojej činnosti akreditovaným supervízorom.

Ďalším dôležitým medzníkom bolo akreditovanie vzdelávacích programov pre supervízorov v rozsahu 240 hodín, čo sa premietlo aj do spomínaného zákona o sociálnych službách. Mohli by sme konštatovať, že od roku 2001 kedy sa začalo s akreditovaným vzdelávaním supervízorov je na Slovensku vyškolených približne 600 supervízorov, absolventov supervíznych výcvikov Asociácie supervízorov a sociálnych poradcov, spoločnosti Coachingplus a absolventov Inštitútu pre ďalšie vzdelávanie sociálnych pracovníkov pri VŠZaSP sv. Alžbety. Vytvorila sa tak široká platforma na zabezpečenie supervízie a využitie supervízie v sociálnej praxi a konkrétne aj v zariadeniach sociálnych služieb.

Z hľadiska samotnej teórie je potrebné spomenúť autorov publikácií: Schavel (2004); Schavel a Tomka (2010); Schavel, Hunyadiová a Kuzyšin (2013); Vaska (2015); Gabura (2017). Spomínaní autori sa orientovali na niektoré vymedzenia supervízie v sociálnej práci aj v širšom kontexte pomáhajúcich profesií. V teoretických konceptoch môžeme pozorovať niektoré odlišnosti v súvislosti s pojmovým vymedzením

[1] Predmetná štúdia bola výstupom v rámci vedecko-výskumného projektu VEGA č. 1/0015/16 *„Posudzovanie vplyvu supervízie ako preventívneho faktora syndrómu vyhorenia u odborných zamestnancov subjektov sociálnych služieb“,* bola prezentovaná na Medzinárodnej vedeckej konferencii s názvom *„Podoby supervízie a prevencia syndrómu vyhorenia“*, ktorá sa konala 17. – 18. októbra 2018 v Piešťanoch a je publikovaná v Zborníku z tejto medzinárodnej vedeckej konferencie.

[2] prof. PaedDr. Milan Schavel, PhD., Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety v Bratislave, Námestie 1. mája č. 1, 810 00 Bratislava, e-mail: schavelm@mail.telekom.sk.

napr. pri charakterizovaní funkcií, metód, techník, štýlov supervízie, pričom obsah jednotlivých vymedzení je pomerne identický. Je potrebné si uvedomiť, že zdrojom teoretických konceptov pre vymedzenie supervízie na Slovensku boli skúsenosti z prvých výcvikov supervízie pod vedením Martina Scherpnera a Jána Gaburu. Ďalej to bola ucelená monografia amerického autora Alfréda Kadushina, ktorý už v sedemdesiatych rokoch prezentoval svoju monografiu pod názvom Supervision in Social Work.

Súčasný stav v poskytovaní supervízie napriek legislatívnym podmienkam je z hľadiska kvality a obsahu nedostatočne monitorovaný, pričom vyvstávajú obavy z rôznej úrovne kvality poskytovanej supervízie. Pre supervízorov nie je vypracovaný samostatný model kontinuálneho vzdelávania v rámci ďalšej odbornej graduácie supervízorov pôsobiacich v sociálnej oblasti. Pozitívnym posunom je spracovania Etického kódexu supervízie pod garanciou Andreja Mátela, pozitívom je iniciatíva Inštitútu ďalšieho vzdelávania sociálnych pracovníkov pri organizovaní workshopov pre supervízorov žiaľ s nízkou účasťou. V oblasti výskumu orientovaného na činnosti supervízorov v prostredí subjektov sociálnych služieb je potrebné spomenúť výskum autorov Schavel a Kuzyšin (2013), ktorý bol zameraný na reflexie supervízorov v rámci ich skúseností s poskytovaním supervízie v sociálnej praxi.

Najnovší výskum realizoval riešiteľský kolektív Schavel, Gabura a Kuzyšin v roku 2017 orientovaný na zisťovanie výskytu syndrómu vyhorenia u odborných zamestnancov a na zisťovanie metód a techník v práci supervízorov pri prevencii syndrómu vyhorenia u odborných zamestnancov zariadení sociálnych služieb.

Z výsledkov realizovaného výskumu u odborných zamestnancov môžeme konštatovať významný vplyv supervízie na predchádzanie syndrómu vyhorenia. Aj z tohto dôvodu považujeme za dôležité zmieniť sa aspoň okrajovo o syndróme vyhorenia a dôležitosti supervízie pri jej predchádzaní.

1.1 Syndróm vyhorenia a možnosti v práci supervízora

Viacerí autori ako napríklad Maroon (2012); Maslach (2001); Křivohlavý (2001) poukazujú na fakt, že symptómy syndrómu vyhorenia sa objavujú tak vo fyzických prejavoch, ako aj v psychických a behaviorálnych. Ľudia prechádzajúci syndrómom vyhorenia cítia chronickú únavu, sú náchylnejší na rôzne ochorenia ako prechladnutie, bolesti hlavy, tráviace ťažkosti, poruchy spánku. Emocionálne prejavy začínajú nezáujmom a vyhýbaním sa práci. Človek sa cíti bezmocný, zúfalý a emocionálne prázdny. Stráca záujem, entuziazmus, zmysel pre poslanie, práca sa stáva tolerovaným zlom. V oblasti správania človek častejšie absentuje v práci, snaží sa odkladať objednaných klientov alebo ruší dohodnuté schôdzky. Ku klientom má tendenciu správať sa emočne chladne, mechanicky, byrokraticky. Pri kontakte s klientom sa vyhýba očnému kontaktu, fyzická vzdialenosť medzi pracovníkom a klientom sa neprimerane zväčšuje, má tendenciu byť netrpezlivý a veľmi ľahko iritovaný klientom. Schavel (2004) v tejto súvislosti hovorí, že supervízor si musí byť vedomý, že prítomnosť syndrómu vyhorenia vplýva aj na ostatných členov pracovného tímu. Pocity nespokojnosti sa zvykne prenášať na ostatných pracovníkov a znižovať ich entuziazmus v práci. Ak chce supervízor vedieť rozpoznať syndróm vyhorenia a symptómy spojené s jeho rozvojom, musí pochopiť povahu syndrómu vyhorenia a špecifiká prítomnosti stresových faktorov obklopujúcich jeho supervidovaných.

Matoušek (2003) ďalej ešte upozorňuje, že k rozvoju syndrómu vyhorenia prispievajú pracoviská (to platí aj pre zariadenia sociálnych služieb), kde nie je venovaná pozornosť potrebám personálu, kde noví členovia nie sú zacvičení skúseným personálom, kde neexistujú plány osobného rozvoja, kde chýba supervízia, kde pracovník nemá príležitosť zveriť sa niekomu kompetentnému na aké problémy v práci narazil, a poradiť sa s ním o možných riešeniach v ktorých vládne atmosféra súperenia a rivalizácia niekoľkých znepriatelených skupín pracovníkov so silnou byrokratickou kontrolou správania personálu.

Sociálni pracovníci a ostatní pomáhajúci profesionáli sú skupinou najviac ohrozenou možnosťou vzniku syndrómu vyhorenia. Príčinou tohto je najmä neustály kontakt s ľuďmi, ktorí sa ocitli v nejakej, pre nich momentálne neriešiteľnej situácii. Veľakrát sa stáva, že klienti očakávajú od pracovníka okamžité vyriešenie svojich problémov, čím na neho kladú veľkú psychickú záťaž. To, ako sociálny pracovník reaguje na stresy vyplývajúce z náplne práce, z rozdielov medzi vlastnými očakávaniami a realitou skutočnosti, z psychickej záťaže zamestnania a pod., má vplyv i na možnosť vzniku syndrómu vyhorenia.

Pracovník, ktorý je uvoľnený, svoju prácu neberie príliš vážne, ktorý má vysoké sebavedomie a nebojí sa občasných pracovných neúspechov a ktorý nie je príliš náročný na svoje výkony, je zriedkavejším kandidátom na syndróm vyhorenia. Takéto postoje totiž posilňujú imunitu pracovníka voči syndrómu vyhorenia.

Pomoc pri redukcii stresu môže poskytnúť supervízor tým, že pracovníka navrhne dočasne preradiť zo stresujúcej práce na inú pracovnú pozíciu. Môže tiež poukázať na nevyhnutnosť redukcie počtu klientov a početnosť problémových klientov v jeho starostlivosti. Supervízor pri využití svojej mediačnej funkcie môže prostredníctvom vedúceho zamestnanca iniciovať odborné semináre, stretnutia, workshopy, ktoré pracovníka vytrhnú z reality a stávajú sa podporným odpočinkom, ktorý pracovníka odvádza od stresu. Inou z alternatív je rotácia pracovníkov, kedy zmena pracovného tempa pomáha redukovať stres. Úlohou supervízora je predchádzať stresu, redukovať ho alebo pracovníka dočasne zo stresovej situácie vytrhnúť.

V odôvodnených prípadoch supervízor pozitívne hodnotí výkony pracovníka, ubezpečuje a povzbudzuje, buduje dôveru, odosobňuje a zovšeobecňuje pracovníkove problémy, vyzdvihuje jeho silné stránky, zdieľa zodpovednosť pri vážnych rozhodnutiach (Kadushin, 2014).

1.1.1 Obsah supervízie pre odborných zamestnancov zariadení sociálnych služieb

V zmysle zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách sú odborní zamestnanci, tí ktorí vykonávajú odborné činnosti, sú spôsobilí na právne úkony a odborne spôsobilí na výkon svojej činnosti. Podľa vyššie uvedeného zákona musia spĺňať kvalifikačné predpoklady. Za odborného zamestnanca zariadení sociálnych služieb sa považujú najmä sociálny pracovník, vychovávateľ, špeciálny pedagóg, liečebný pedagóg, sociálny pedagóg, psychológ, opatrovateľ, fyzioterapeut, asistent liečebnej výživy, sestra poskytujúca odborné ošetrovateľské úkony a inštruktor sociálnej rehabilitácie. Požadované vzdelanie u väčšiny zamestnancov je vysokoškolské druhého stupňa, pri práci inštruktora sociálnej rehabilitácie je postačujúce úplné stredoškolské vzdelanie spolu s absolvovaním kurzu sociálnej rehabilitácie v rozsahu 150 hodí, u opatrovateliek je podmienka absolvovania akreditovaného vzdelávacieho programu „Opatrovateľská starostlivosť“ v rozsahu 220 hodín.

Ak by sme mali zadefinovať obsah supervízie v zariadeniach sociálnych služieb vzniká problém, ktorý je ovplyvnený nedostatočným vymedzením zamerania supervízie a jeho obsahu v odbornej literatúre. Témy supervízie podľa Baštecke j et al., (2016) by mali byť zosúladené s konkrétnou požiadavkou objednávateľa, teda buď vedúceho zamestnanca alebo samotných účastníkov supervízie v našom prípade odborných zamestnancov zariadení sociálnych služieb. Je pravdepodobné a malo by to tak čiastočne aj byť, že vedúci zamestnanec by mal najlepšie poznať situáciu v zariadení a jasne formulovať objednávku a teda aj ciele supervízie. Jeho požiadavky, ako uvádza Venglářová (2016), majú vychádzať nielen z konkrétnych potrieb zamestnancov daného zariadenia, ale v rámci supervíznej zmluvy (či už ústnej alebo písomnej) musí byť zohľadnený aj časový harmonogram, rozsah sedenia, počet naplánovaných supervízií a ich frekvencia. V zariadeniach sociálnych služieb býva cieľ zameraný často na pomoc zamestnancom zvládať ich psychicky aj fyzicky náročnú prácu a podporiť profesionálny prístup k poberateľom sociálnych služieb (Baštecká, Čermáková & Kinkor, 2016).

Na profesionálny prístup k poberateľom sociálnych služieb hovoria aj autori Burack-Weiss a Brennam (2013), ktorí takéto učenie sa efektívnemu prístupu ku klientom považujú za nevyhnutnú súčasť supervízie v zariadeniach sociálnych služieb. Nácvik stratégie prístupu a komunikačné zručnosti nevyhnutné pri zvládaní rôznych typov klientov vedú k efektívnej činnosti a správnemu prístupu k prijímateľom sociálnych služieb. Mohli by sme konštatovať, že profesionálny prístup k poberateľom sociálnych služieb je predpokladom v rámci ktorého prináša pre zamestnanca istotu v práci, zlepšuje vzťah medzi poberateľmi a zamestnancami a tým vytvára lepšiu atmosféru aj na pracovisku medzi samotnými zamestnancami.

Podľa Venglářovej (in Baštecká, Čermáková & Kinkor, 2016) v zariadeniach sociálnych služieb pracuje pomerne veľké množstvo zamestnancov s nízkym stupňom vzdelania, ktorí sú v priamej starostlivosti o poberateľov sociálnych služieb a nemajú skúsenosti s reflektovaním svojej práce a korigovaním svojich pracovných postupov. Autorka tento fakt nevidí ako problém, ale ako realitu, s ktorou treba v supervízii pracovať.

Obsahom supervízie v zariadeniach sociálnych služieb, ako tvrdia aj Burack-Weiss a Brennam (2013), je vybudovať alebo učiť odborných zamestnancov k správnemu postoju a prístupu k svojim klientom. Predpokladom efektívnej supervízie je podľa týchto autorov prelínanie týchto štyroch konceptov:

- **Paralelné procesy** – práca supervízora a jeho postoj k supervidovanému obsahuje tie isté prvky, ako práca supervidovaného s klientom. Aby supervízia priniesla svoje ovocie, nemôže byť podľa autorov jednorazovou záležitosťou. Autori zastavajú názor, že celoživotné návyky nie je možné zmeniť jedným sedením. V tomto prípade chceme upozorniť na anomáliu v zákone o sociálnych službách, ktorý sa zmieňuje o supervízii z hľadiska početnosti podmienkou výkonu „spravidla" jednej supervízie za rok.
- **Sila vzťahov** – aj v tomto prípade môže byť supervízor vzorom. V rámci supervíznych sedení je dôležité postupne budovať vzájomnú dôveru. Podobným spôsobom potom môže supervidovaný pristupovať ku klientom, ktorí sa vďaka adekvátnemu prístupu k nim stávajú otvorenejší k požiadavkám zo strany personálu.
- **Holistický prístup** – prístup, ktorý vyžaduje porozumenie po psychickej, fyzickej, sociálnej, kultúrnej a duchovnej stránke. Jedná sa o porozumenie človeku v kontexte jeho celostnosti.
- **Súlad medzi jedincom a prostredím** – pre supervidovaného, ako aj pre prijímateľa sociálnej služby je dôležité vytvoriť prostredie v ktorom sa bude cítiť bezpečne a komfortne. Dôležité je hľadať vzájomný súlad medzi potrebami klienta a možnosťami prostredia.

Havrdová (2008) ďalej tvrdí, že supervízia v subjektoch, ktoré poskytujú sociálne služby dáva priestor pre koncepčnú a štruktúrovanú:

- prezentáciu problémov s klientmi, jednotlivo aj v tíme;
- riešenie etických otázok – hodnoty a pravidlá na pracovisku;
- rozvoj profesionality odborných zamestnancov;
- podporu zamestnancov, korekciu vzájomných vzťahov;
- prevenciu syndrómu vyhorenia.

Takto vytvorený priestor umožňuje jednotlivým pracovníkom, aby reflektovali proces a obsah vlastnej práce, rozvíjali pracovné zručnosti formou iného pohľadu na vlastnú prácu, získali spätnú väzbu na prácu, v ktorej nesmie chýbať ocenenie. Taktiež ide aj o potrebu vytvorenia bezpečného prostredia pri stresových a záťažových situáciách a možnosť vyjadriť svoje pocity, nepohodu, stratu záujmu s možnosťou pre lepšie využitie svojich osobnostných a profesionálnych predpokladov pre skvalitnenie svojej práce a optimálne fungovanie na pracovisku.

Na tomto mieste považujeme za vhodné upozorniť na funkcie supervízie, ktorých uplatnenie môže významne prispieť k predchádzaniu alebo zmierňovaniu syndrómu vyhorenia.

1.1.2 Funkcie supervízie uplatňované v zariadeniach sociálnych služieb

V zariadeniach sociálnych služieb je možné uplatňovať niekoľko funkcií supervízie v závislosti od formulovanej objednávky a taktiež v závislosti od štruktúry zamestnancov a celkovej koncepcie fungovania sociálneho subjektu. Uplatňovanie funkcií supervízie je významne ovplyvnené mierou zaangažovanosti samotného vedúceho zamestnanca, mohli by sme povedať, že v závislosti od toho do akej miery podporuje využitie supervízie v zariadení sociálnych služieb, ktoré riadi.

Kadushin (2014) prezentuje v svojej publikácii funkcie supervízie, ktoré už v roku 1926 pomenoval Dawson, ktorý v tomto období jasne stanovil funkcie supervízie ako administratívnu - riadiacu (podpora a udržiavanie štandardov práce, praktická spolupráca s administratívnymi postupmi, zabezpečovanie efektívneho a bezproblémovo fungujúceho pracoviska), vzdelávaciu (rozvoj vzdelanostnej úrovne každého člena pracovného tímu spôsobom, ktorý u každého z nich vyvolá spoznanie ich možností byť užitočným) a podpornú (udržiavanie harmonických pracovných vzťahov, kultivácia súdržnosti, solidarity). Sme presvedčení, že všetky tieto funkcie a ich uplatňovanie sa môžu výrazne podieľať na riešení problémov súvisiacich so syndrómom vyhorenia.

1.1.2.1 Mediačná funkcia supervízie

Matoušek (2002) a podobe aj Vaska (2015) ešte upozorňujú na mediačnú funkciu supervízie. Pri aplikovaní tejto funkcie sa supervízor stáva sprostredkovateľom alebo „mediátorom" v

prípadoch, kedy ide napr. o prenos požiadaviek zamestnancov smerom k vedeniu zariadenia sociálnych služieb. Takéto sprostredkovanie je podmienené súhlasom supervidovaných a obsahom môžu byť napríklad problémy súvisiace s nedostatočným alebo nejasným delegovaním kompetencií, ďalej problémy, ktoré súvisia s organizáciou práce, neprimeraným zaťažením, netransparentným odmeňovaním, neriešením vzťahových problémov v pracovných kolektívoch a pod.

1.1.2.2 Podporná supervízia

Ak v riadiacej supervízii vystupuje supervízor ako manažér a koná ako učiteľ vo vzdelávacej supervízii, potom jeho úloha je v realizácii podpornej supervízie radiť pri adaptácii zamestnanca na neočakávané alebo neprimerané podmienky pre výkon jeho odbornej činnosti. V podpornej supervízii je hlavnou zodpovednosťou supervízora pomáhať pracovníkovi zvládať pracovný stres tak, aby ním nebol ovplyvnený jeho pracovný výkon. Supervízia by mala alebo musí povzbudzovať, posilňovať, stimulovať a aj utešovať a upokojovať supervidovaných (Schavel, 2004).

Podporná supervízia zahŕňa starostlivosť o tých, čo starostlivosť sami poskytujú a cítia sa rozčarovaní a sklamaní. Jedine spokojný zamestnanec môže priniesť spokojnosť a nádej aj klientovi. Pocit nádeje je totiž determinantom vo vzťahu pomáhajúci – klient. Podporná supervízia prináša nielen úľavu, obnovuje, posilňuje a dopĺňa, ale oveľa viac – inšpiruje, oživuje, povznáša a zvyšuje pocit spokojnosti z vykonanej práce. Supervízor sa snaží zmierňovať úzkosť, redukovať pocity viny, zvyšovať istotu a presvedčenie, uvoľňovať nespokojnosť, posilňovať slabnúcu vieru, potvrdzovať a upevňovať pracovníkove prednosti, dopĺňať vyčerpané sebavedomie, živiť a zvyšovať osobnostné kapacity na adaptáciu, zmierňovať psychologickú bolesť, reštaurovať emočnú duševnú rovnováhu, utešovať a osviežovať. Tieto tvrdenia by sme mohli zhrnúť komplexným vyjadrením Kadushina (2002), že podporná supervízia sa zaoberá riadením a ovládaním napätia z práce.

Podporná supervízia sa orientuje najmä na zvyšovanie výkonnosti pracovníka redukciou stresu, ktorý zasahuje jeho pracovný výkon a zvyšovaním motivácie a zintenzívňovaním zaangažovanosti, ktorá podporuje výkon. Podporná supervízia má za úlohu riadenie napätia vyplývajúceho z výkonu povolania.

V súvislosti s našou témou a zameraním výskumu na zisťovanie výskytu syndrómu vyhorenia u odborných zamestnancov sociálnych služieb, považujeme práve podpornú supervíziu za významnú v predchádzaní tohto syndrómu.

Poslaním supervízora je viesť odborných zamestnancov smerom k vývinu profesionálnej identity. Toto zahŕňa pomoc pri rozvíjaní tých postojov, pocitov a správania, ktoré vyvoláva, povzbudzuje a udržiava efektívne vzťahy pri pomoci klientom, čo znamená zmenu stereotypného, zaujatého správania diskriminujúceho starších ľudí, rasistických, sexistických a homofóbnych postojov. Kadushin (2002) ďalej uvádza, že osobnosť a správanie zamestnanca sú určujúcimi faktormi toho, čo sa v interakcii zamestnanec – klient odohráva, supervidovaný sám s jeho/jej postojmi, pocitmi a správaním sa nevyhnutne stáva subjektom vzdelávacej supervízie.

Cieľom podpornej supervízie je rozvinutie vysokej miery sebapoznania, čím sekundárne zmocňuje zamestnanca konať vo vzťahu zamestnanec – klient disciplinovane, rozvážne a vedome s cieľom poskytnúť klientovi čo najoptimálnejšiu formu pomoci.

Schopnosť vnímať správanie iných tak objektívne, ako sa len dá a zároveň mať voľný prístup k vlastným pocitom bez pocitu viny, zahanbenia alebo nepohodlia je nevyhnutným predpokladom, pretože proces pomáhania si vyžaduje kontrolu subjektívneho vnímania seba.

Primárnou úlohou supervízora v supervízii je naučiť zamestnanca v sociálnych službách ako správne vykonávať svoju prácu. Supervízor môže zorganizovať obsah, vytvoriť vhodnú atmosféru na učenie a môže toto i sprostredkovať, ale nemôže zabezpečiť prijatie učeného a jeho použitie. Toto môže urobiť len prijímateľ v učiacom sa procese. Na tieto dôležité aspekty pomáhajúceho súvisiace s vysokou mierou sebapoznania upozorňuje aj Roman a Ondrejková (2018). Miera sebapoznania u odborných zamestnancov prostredníctvom sprostredkovanej reflexie supervízora je možná len zabezpečovaním kontinuálnej a dlhodobej supervízie. Žiaľ na tento aspekt supervíznej práce nie sú vo väčšine zariadení sociálnych služieb vytvorené dostatočné podmienky zo strany vedenia zariadení sociálnych služieb.

Z výsledkov realizovaného výskumu u odborných zamestnancov môžeme konštatovať významný vplyv supervízie na predchádzanie syndrómu vyhorenia. Aj keď nebolo možné uvedené zistenie komparovať s obdobnými výskumami u nás alebo v zahraničí pokladáme uvedené zistenie za veľmi významné. Následne sme u supervízorov zisťovali, ktoré metódy a

techniky používajú v supervízii pri prezentovaní témy syndrómu vyhorenia.

2. METÓDY

V nami realizovanom výskume sme použili exploračnú metódu kvantitatívneho zberu dát, bol použitý dotazník vlastnej proveniencie. Položky boli koncipované ako kombinácie škálových a alternatívnych otázok v celkovom počte 18 otázok.

Zber empirických dát v rámci reprezentatívneho výskumu bol zabezpečený elektronickým nástrojom ProSurvey. V niektorých položkách dotazníka sa bolo možné vyjadriť aj viacerými odpoveďami. Čitateľ ich rozozná percentuálnou nekonzistentnosťou, ktorá vyjadruje mieru výberu jednotlivej odpovede respondentami. Vyhodnocovanie bolo realizované druhostupňovou štatistikou. Boli uplatnené nasledujúce testy: chi-kvadrát test dobrej zhody, chi-kvadrát test pre kontingenčnú tabuľku. Vzhľadom na hladinu štatistickej významnosti sme pri výsledkoch rozlišovali štyri kategórie pravdepodobnosti chyby, pričom hladina α bola stanovená v súlade so štandardmi sociálnych vied na 0,05: $p > 0,05$ (nesignifikantný); $p \leq 0,05$ (signifikantný); $p \leq 0,01$ (vysoko signifikantný); $p \leq 0,001$ (veľmi vysoko signifikantný).

Cieľom predloženého výskumu bolo analyzovať a identifikovať základné údaje o respondentoch – supervízoroch zapojených do výskumu v súvislosti s ich pohlavím, bydliskom podľa kraja, profesijnou praxou v rámci supervíznej činnosti, teda dĺžkou oprávnenia na výkon profesijnej praxe. Ďalej bolo naším cieľom poukázať na výskyt syndrómu vyhorenia u odborných zamestnancov v rámci supervíznych stretnutí z pohľadu supervízorov a zároveň identifikovať najčastejšie metódy a techniky v práci supervízora zameranej na tému syndrómu vyhorenia.

V rámci sledovania formulovaného cieľa bolo potrebné:

- zistiť odhad supervízorov v rámci frekvencie výskytu syndrómu vyhorenia;
- zistiť ktoré metódy a techniky najčastejšie využívajú v svojej supervíznej praxi pri supervízii zameranej na tému syndróm vyhorenia;
- zistiť výskyt syndrómu vyhorenia u jednotlivých kategórií odborných zamestnancov na základe odhadu supervízorov;
- zistiť záujem supervízorov zapojených do výskumu o ďalšie vzdelávanie k téme využitia supervízie pri syndróme vyhorenia.

2.1 Výberový súbor

Výberový súbor tvorilo celkom 93 respondentov. Napriek tomu, že sme oslovili z dostupných zdrojov (absolventi supervízneho výcviku realizovaného Inštitútom ďalšieho vzdelávania sociálnych pracovníkov a register supervízorov na stránke MPSVaR SR) 423 supervízorov, ochotu vyplniť elektronickú formu dotazníka bolo len 93 respondentov. Uvedený fakt by sme mohli zdôvodniť tým, že niektorí supervízori napriek tomu, že sú absolventi supervízneho výcviku supervíziu nevykonávajú a niektorí našu požiadavku jednoducho ignorovali. Ďalším dôvodom nižšej početnosti účasti supervízorov na výskume mohlo byť aj orientovanie sa na iné profesijné skupiny v sociálnej oblasti, napríklad vykonávajú supervíziu v subjektoch sociálnoprávnej ochrany a sociálnej kurately alebo v neziskových organizáciách, ktoré sociálne služby neposkytujú. Výberový súbor tvorilo 83,87% žien a 16,13% mužov.

Z hľadiska zastúpenia respondentov podľa krajov uvádzame nasledovný údaj :

Tabuľka 1

Zastúpenie respondentov podľa krajov

Názov kraja	***Percentuálny podiel***
Banskobystrický kraj	*17,20%*
Bratislavský kraj	*10,75%*
Košický kraj	*26,88%*
Nitriansky kraj	*8,60%*
Prešovský kraj	*15,05%*
Trenčiansky kraj	*9,68%*
Trnavský kraj	*6,45%*
Žilinský kraj	*5,38%*

Legenda: n = 93; p < 0,01; df = 7; $\chi 2 = 23,197$.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Vek respondentov v podstate odráža ja najfrekventovanejšiu vekovú hranicu supervízorov. V tomto smere aj keď nie je prijatý vekový limit v súvislosti s možnosťou výkonu supervízie môžeme konštatovať, že sa pohybujeme v medziach kritérií ktoré preferujú niektoré krajiny v súvislosti s vekovým limitom pre výkon supervíznej praxe.

Tabuľka 2

Vek respondentov

Vek respondenta	***Percentuálny podiel***
20 - 30 (A1)	*3,23%*
31 - 40 (A2)	*17,20%*
41 - 50 (A3)	*36,56%*
51 - 60 (A4)	*36,56%*
61 a viac (A5)	*6,45%*

Legenda: n = 93; p > 0,05; df = 5; $\chi 2 = 8,78$.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Početnosť supervízorov zapojených do výskumu vo veku od 41 do 60 rokov je 73,12%. Je to zaujímavé zistenie, predpokladáme, že výkon supervízie v praxi zabezpečujú najmä supervízori v uvedených vekových kategóriách. Tento fakt môže súvisieť aj s dostatočnou praxou supervízorov v sociálnej oblasti a tým aj vyššou motiváciou a istotou vo výkone supervízie.

Z hľadiska nášho výberového súboru by sme mohli konštatovať, že do výskumu sa zapojili najmä supervízori, ktorí majú prax v sociálnej oblasti 11 až 15 rokov (27,96%).

Tabuľka 3

Profesijná prax (v rokoch)

Počet rokov praxe	Percentuálny podiel
0 - 5	16,13%
6 - 10	13,98%
11 - 15	27,96%
16 - 20	11,83%
21 - 25	18,28%
26 a viac	11,83%

Legenda: n = 93; p > 0,05; df = 5; $\chi 2$ = 9,208.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Oprávnenie na výkon supervízie v rozmedzí do 8 rokov tvorilo až (87,1%) respondentov.

Tabuľka 4

Oprávnenie na výkon supervízie (v rokoch)

Počet rokov oprávnenia	Percentuálny podiel
0 - 2	38,71%
3 - 5	23,66%
6 - 8	24,73%
9 - 10	5,38%
11 a viac	7,53%

Legenda: n = 93; p < 0,01; df = 4; $\chi 2$ = 33,9.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Ak by sme mohli zovšeobecňovať skladbu respondentov výberového súboru potom by sme mohli konštatovať, že ide najmä o ženy supervízorky s praxou v oblasti sociálnych služieb najmä 11 a viac rokov a s oprávnením na výkon supervízie do osem rokov.

3. VÝSLEDKY

Z hľadiska stanoveného cieľa nás zaujímal odhad výskytu syndrómu vyhorenia u odborných zamestnancov z pohľadu supervízorov. Hovoríme o odhade najmä z toho dôvodu, že v supervíznych stretnutiach sa výskyt syndrómu vyhorenia pomerne ojedinele supervízorom diagnostikuje. Možno by stálo za uváženie využiť v praxi supervízorov štandardné diagnostiky syndrómu vyhorenia využívané v pomáhajúcich profesiách napr. dotazník Maslachovej alebo Tošnerových dotazník na zisťovanie miery výskytu a spektra syndrómu vyhorenia.

Tabuľka 5

Odhad prítomnosti syndrómu vyhorenia pri realizácii supervízie

Frekvencia	Percentuálny podiel
Veľmi často	27,96%
Často	62,37%
Takmer nikdy	4,30%
Nikdy	0,00%
Neviem to posúdiť	5,38%

Legenda: n = 93; p < 0,01; df = 4; $\chi 2$ = 121,8.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Z uvedených zistení vyplýva, že syndróm vyhorenia sa stáva často témou supervízie, supervízori v svojej supervíznej praxi identifikujú (aj keď bez štandardnej diagnostiky) prítomnosť syndrómu vyhorenia u odborných zamestnancov sociálnych služieb. Percentá v odpovediach veľmi často a často (90,33%) sú vysoko významné pre naše zisťovanie.

Syndróm vyhorenia je témou tak individuálnej (49,46%) ako aj skupinovej supervízie (50,54%). Táto vyváženosť pravdepodobne aj súvisí s príčinou výskytu syndrómu vyhorenia. Ak ide napríklad o kolegiálne vzťahy alebo vzťah podriadený vs. nadriadený mohli by sme predpokladať, že táto téma je skôr prezentovaná na individuálnej supervízii. Celková atmosféra v zariadení alebo podmienky pre výkon odbornej činnosti a odmeňovanie by sme mohli skôr vnímať ako témy skupinovej supervízie.

Cieľom nášho výskumu bolo aj zisťovanie využívania metód a techník v práci supervízora pre téme syndrómu vyhorenia. Respondenti mohli uviesť najviac tri najčastejšie využívané metódy alebo techniky v svojej supervíznej praxi. Výsledky sú uvedené v Tabuľke 6 na nasledujúcej strane.

Tabuľka 6

Metódy a techniky využívané v supervíznom procese pri riešení témy syndrómu vyhorenia

Názov metód a techník	Percentuálny podiel
Dotazník	20,43%
Relaxačné techniky	39,78%
Diskusia	45,16%
Bálintovská skupina	33,33%
Rôzne vizualizačné techniky	18,28%
Participačné metódy	8,60%
Zážitkové hry	36,56%
Aktivizačné hry	24,73%
Ventilácia	51,61%
Iné	1,08%

Legenda: n = 260; p < 0,01; df = 9; $\chi 2$ = 78,4.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Z výsledkov vyplýva, že supervízor dáva najčastejšie priestor pre ventiláciu supervidovaných (51,61%), diskusiu (45,16%) a relaxačné techniky (39,78%). Zaujímavé zistenia aj poukazujú na proces supervízie, ktorý predpokladá pri efektívnom výkone supervízie priestor pre ventiláciu, diskusiu a samotný pravdepodobne v niektorých prípadoch aj nácvik relaxačných techník alebo stratégií súvisiacich s relaxáciou pri predchádzaní syndrómu vyhorenia. Podobnou inšpiráciou pre supervidovaných v skupinovej supervízii môže byť aj použitie metódy Bálintovskej skupiny (podnety od účastníkov skupiny ako zvládať syndróm vyhorenia) alebo zážitkové hry na potrebu uvedomiť si prítomnosť syndrómu vyhorenia spolu s možnosťou preventívnych stratégií pri predchádzaní syndrómu vyhorenia.
Otázka využitia efektívnych metód a techník v supervíznej praxi pri téme syndrómu vyhorenia doteraz nebola diskutovaná, mala by byť predmetom odborných seminárov a workshopov pre supervízorov. Je možné, že niektoré stratégie využívajú supervízori skôr intuitívne vzhľadom k rozmanitosti príčin syndrómu vyhorenia.

Respondenti nášho výskumu mali identifikovať najviac troch pomáhajúcich profesionálov v zariadeniach sociálnych služieb u ktorých sa syndróm vyhorenia vyskytuje najčastejšie. Identifikovaná bola skupina opatrovateliek a opatrovateľov (88,17%) a potom sociálny pracovník/sociálna pracovníčka (64,52%) a sestra 44,09%.

Tabuľka 7
Výskyt syndrómu vyhorenia ako témy u odborných pracovníkov

Názov profesie	***Percentuálny podiel***
Opatrovateľka/opatrovateľ	*88,17%*
Sestra	*44,09%*
Fyzioterapeut/ka	*0,00%*
Ergoterapeut/ka	*8,60%*
Sociálny pracovník/sociálna pracovníčka	*64,52%*
Socioterapeut	*8,60%*
Asistent sociálnej práce/asistentka sociálnej práce	*16,13%*
Sanitár/sanitárka	*22,58%*
Iné	*4,30%*

Legenda: n = 239; p < 0,01; df = 8; χ2 = 235,9.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Vysoké percento identifikovaných opatrovateliek/opatrovateľov je evidentné z dôvodu permanentného kontaktu s rôznymi typmi klientov v zariadeniach sociálnych služieb. Vysoký predpokladaný výskyt syndrómu vyhorenia u tejto kategórie pomáhajúcich profesionálov môže súvisieť aj s nedostatočným vnímaním syndrómu vyhorenia hlavne v jeho počiatočnom štádiu a identifikovaním možností prevencie syndrómu vyhorenia. U sociálnych pracovníkov/pracovníčok je téma syndrómu vyhorenia aktualizovaná pravdepodobne v súvislosti s nedostatočným finančným ohodnotením, vysokou mierou administratívneho zaťaženia a vnímania významu odborných činností sociálnych pracovníkov v rámci ostatných pomáhajúcich profesionálov.

V predchádzajúcej časti sme poukázali na základe odhadov supervízorov na vysokú frekvenciu témy syndrómu vyhorenia odborných zamestnancov zariadení sociálnych služieb v ich supervíznej praxi. Zistili sme taktiež, že supervízori používajú celé spektrum metód a techník pri riešení témy syndrómu vyhorenia. Evidentné je, že táto téma v zariadeniach sociálnych služieb rezonuje u všetkých kategórií odborných zamestnancov, najmä opatrovateliek/ opatrovateľov, sociálnych pracovníkov a sestier. Tieto kategórie môžeme považovať aj z hľadiska výkonu odborných činností za kľúčové. Riešenie uvedenej témy si z hľadiska efektivity supervízie vyžaduje, aby sa téme syndrómu vyhorenia venovala adekvátna pozornosť aj v odbornej príprave supervízorov. Preto sme zisťovali do akej miery majú supervízori záujem venovať sa prostredníctvom ďalšieho vzdelávania uvedenej téme aj z pohľadu diagnostikovania a voľby aktuálnych metód a techník využiteľných v práci supervízora. Výsledky nás príjemne prekvapili, pretože 92,48%-ta respondentov prejavilo záujem o ďalšie vzdelávanie a odbornú graduáciu v rámci tejto témy.

Tabuľka 8
Potreba supervízorov doplniť si poznatky ohľadne témy syndrómu vyhorenia prostredníctvom ďalšieho vzdelávania

Vyjadrenie potreby	***Percentuálny podiel***
Áno	*70,97%*
Väčšinou áno	*21,51%*
Väčšinou nie	*4,30%*
Nie	*1,08%*
Neviem to posúdiť	*2,15%*

Legenda: n = 93; p < 0,01; df = 4; χ2 = 158,44.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Vytvára sa tak evidentne priestor pre organizovanie odborných seminárov a workshopov pre supervízorov s cieľom skvalitnenia ich supervíznej činnosti v zariadeniach sociálnych služieb, ale aj v iných subjektoch v ktorých sa uvedená téma vyskytuje.

Toto zistenie potvrdzuje aj štatistické vyhodnotenie pri ktorom sme sledovali vplyv dĺžky oprávnenia na výkon supervízie so záujmom ďalej sa v tejto téme vzdelávať.

Tabuľka 9

Porovnanie dĺžky oprávnenia na výkon supervízie s názorom na potrebu ďalšieho vzdelávania a výmeny skúsenosti k téme syndrómu vyhorenia

Vyjadrenie názoru	*Počet rokov oprávnenia*			
	0 - 2	**3 - 5**	**6 - 8**	**9 a viac**
Určite áno	69,44%	81,82%	73,91%	50,00%
Čiastočne áno	19,44%	18,18%	26,09%	25,00%
Čiastočne nie	2,78%	0,00%	0,00%	25,00%
Určite nie	2,78%	0,00%	0,00%	0,00%
Neviem to posúdiť	5,56%	0,00%	0,00%	0,00%

Legenda: n = 93; p = 0,058; df = 12; $\chi 2$ = 20,45.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Pri porovnaní dĺžky oprávnenia supervízorov na výkon povolania z ich potrebou ďalej sa vzdelávať v téme syndrómu vyhorenia a uplatňovania supervízie, ako preventívneho pôsobenia sme nedospeli k signifikantným rozdielom. Môžeme teda konštatovať, že supervízori identifikujú potrebu ďalej sa vzdelávať nezávisle od toho, ako dlho supervíziu vykonávajú. K potrebe ďalšieho vzdelávania a výmeny skúsenosti v oblasti syndrómu vyhorenia sa respondenti vyjadrili jednoznačne pozitívne.

4. DISKUSIA

Výsledky výskumu poukazujú na nevyhnutnosť venovať sa téme syndrómu vyhorenia v supervíznej praxi významnejšiu pozornosť.

Otvára sa priestor pre hlbšie si uvedomenie funkcií supervízie, ktoré v svojej praxi supervízor prezentuje. Ide najmä o potrebu výraznejšieho uvedomovania si významu mediačnej funkcie supervízie na ktorú upozorňuje Kadushin (2014) v rámci sprostredkovania požiadaviek supervidovaného alebo supervidovanej skupiny smerom k vedúcemu zamestnancovi subjektu, v našom prípade zariadeniu sociálnych služieb. Práve prítomnosť syndrómu vyhorenia sa môže spájať s okolnosťami, môžeme ich nazvať aj príčinami, ktorými môžu byť napríklad:

- nespokojnosť alebo netransparentnosť v odmeňovaní odborných zamestnancov;
- neadekvátne požiadavky na výkon obsahu jednotlivých činností, ktoré nie sú v kompetencii odborného zamestnanca;
- nedostatočná alebo neefektívna práca ovplyvnená zlou organizáciou práce;
- dlhodobé neriešenie adekvátnych a legitímnych požiadaviek na efektívny výkon odbornej činnosti;
- nedostatočné podmienky pre výkon odbornej činnosti a pod.

Otázka mediačnej funkcie súvisí aj s dodržiavaním etických zásad v práci supervízora na ktoré poukazuje aj navrhovaný etický kódex supervízie spracovaný pod gesciou prof. Mátela.

V teoretickej časti našej štúdie sme poukázali na využitie podpornej funkcie supervízie v prevencii syndrómu vyhorenia. Aktuálna téma využívania podpornej funkcie je často prehliadaná na druhej strane sprostredkovaná pravdepodobne aj intuitívne prostredníctvom ventilácie alebo diskusie supervízora s odbornými zamestnancami na čo poukazujú aj výsledky nášho výskumu. Je potrebné v súvislosti s výskytom syndrómu vyhorenia venovať týmto špecifickým funkciám (okrem vzdelávacej a výcvikovej) pravdepodobne výraznejšiu pozornosť. Otvára sa tak priestor pre definovanie obsahu odborných seminárov pre supervízorov v rámci ich ďalšieho vzdelávania.

Aktuálna je otázka využitia diagnostických prostriedkov pri identifikácii syndrómu vyhorenia u odborných zamestnancov zariadení sociálnych služieb. Dostupné sú spomínané diagnostické nástroje, ktoré môžu supervízori využívať v svojej praxi a exaktnejšie tak identifikovať príčiny syndrómu vyhorenia spolu s prezentovaným spektrom v jednotlivých oblastiach. Následne by tak mohol supervízor argumentačne efektívnejšie komunikovať s vedúcim zamestnancom na potrebe využitia supervízie a zároveň na odstraňovaní príčin a prejavov syndrómu vyhorenia. Spolu so supervidovanými by tak mohol hľadať – odhaľovať stratégie ako efektívne predchádzať syndrómu vyhorenia.

Za nevyhnutné považujeme podporiť komunikáciu o využívaní metód a techník v supervíznej praxi práve pri téme syndrómu vyhorenia. Sme toho názoru, že supervízor by prostredníctvom workshopov a odborných seminárov získal väčšiu odbornú erudíciu pri uplatňovaní niektorých postupov, pričom by mohol efektívnejšie fungovať aj v rámci témy syndrómu vyhorenia.

Za týmto účelom bude potrebné pravidelne ponúkať možnosť účasti na odborných seminároch a workshopoch pre supervízorov v rámci ich ďalšieho vzdelávania. Bude potrebné zjednotiť komunitu supervízorov, ktorí pôsobia v sociálnej oblasti s cieľom podpory ich odborného rastu a efektívneho výkonu ich supervíznej činnosti. Otázkou zostáva, či by nebolo vhodné iniciovať zriadenie komory supervízorov Slovenska ako jednotiacej inštitúcie s cieľom spájať supervízorov a podporovať ich odborný rast a dodržiavanie etického kódexu supervízie.

5. ZÁVER

Oblasť skúmania syndrómu vyhorenia u odborných zamestnancov zariadení sociálnych služieb je na Slovensku pomerne ojedinelá. Ak sa aj pozornosť centrovala vo výskumoch na pomáhajúcich profesionálov v zariadeniach sociálnych služieb boli to predovšetkým sociálni pracovníci (Bérešová, 2006; Lovašová, 2016; prípadne v zahraničí Maroon, 2012), alebo potom výsledky výskumnej sondy v záverečných prácach v druhom alebo treťom stupni vysokoškolského štúdia v odbore sociálna práca napr. Csóri (2016). Výskum sledujúci uplatnenie supervízie ako preventívneho prvku v predchádzaní syndrómu vyhorenia je téma pomerne ojedinelá a málo frekventovaná na základe nášho bádania aj v zahraničí. Našim zámerom bolo sprostredkovať v štúdii pohľad supervízorov na tému syndrómu vyhorenia u odborných zamestnancov v zariadeniach sociálnych služieb, poukázať na jeho výskyt a bližšie pomenovať metódy a techniky v ich supervíznej praxi v rámci sledovanej témy. Niektoré zistenia výskumu aj keď so zapojením pomerne málo početnej vzorky respondentov (približne 15% z celkového počtu vyškolených supervízorov na Slovensku) sú inšpiráciou pre ďalšie rozpracovanie uvedenej témy a podnetom pre kreovanie obsahu špecificky zameraných tém supervíznych seminárov na tému syndrómu vyhorenia u zamestnancov v zariadeniach sociálnych služieb. Uvedené zistenia zároveň poukazujú na význam supervízie a sú dôležitým argumentom pri presadzovaní supervízie v zariadeniach sociálnych služieb. Podnetom je aj odkaz supervízorov, ktorý súvisí s potrebou a ochotou ďalej sa vzdelávať v oblasti identifikácie syndrómu vyhorenia a využívaniu efektívnych metód a techník v supervíznej praxi.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Baštecká, B. et al. (2003). *Klinická psychologie v praxi.* Praha: Portál.

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

Bérešová, A. (2006). Výskyt syndrómu vyhorenia a depresie vo vybranej vzorke sociálnych pracovníkov. In Šramka, M. & Bérešová, A. (Eds.). *Komplexná starostlivosť o človeka v hraničných situáciách.* (s. 25-29). Prešov: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce bl. P. P. Gojdiča v Prešove.

Burack-weiss, A. & Brennan F. C. (2013). *Gerontological Supervision: A Social Work Perspective in Case Management and Direct Care.* London: Routledge.

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

Havrdová, Z. (2008). *Praktická supervize.* Praha: Galén.

Hawkins, P. & Shohet, R. *Supervize v pomáhajících profesích.* Praha: Portál.

Kadushin, A. & Harkness, D. (2002). *Supervision in social work*. New York: Columbia University Press.

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

Kebza, V. & Šolcová, I. (2003). *Syndrom vyhoření (Informace pro lekáře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenčné možnosti tohto syndromu).* Praha: Státní zdravotní ústav.

Křivohlavý, J. (2001). *Psychológie zdraví.* Praha: Portál.

Křivohlavý, J. (2012). *Horieť, ale nevyhorieť*. Bratislava: Karmelitánské nakladateľstvo.

Maroon, I. (2012). *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků.* Praha: Portál.

Maslach, Ch., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual rewier of psychology, 52,* 397-422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Matoušek, O. (2001). *Základy sociální práce*. Praha: Portál.

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

Roman, T. & Ondrejková, B. (2018). Aktuálne témy supervízie v praxi. *Prohuman.* https://www.prohuman.sk/socialna-praca/aktualne-temy-supervizie-v-praxi

Schavel, M. (2004). *Sociálne poradenstvo a supervízia v sociálnej práci.* Bratislava: Gerhoffer.

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

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

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

Tošnerová, T. & Tošner, J. (2002). *Burn-out. Syndrom vyhoření.* Praha: Hestia.

Vaska, L. (2012). *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov.* Bratislava: Iris.

Venglářová, M. et al. (2011). *Sestry v nouzy. Syndrom vyhoření, mobbing, bossing.* Praha: Grada Publishing, a.s.

Zákon o sociálnoprávnej ochrane detí a sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov, č. 305/2005 Z. z. (2018).

https://www.zakonypreludi.sk/zz/2005-305/znenie-20180401
Zákon o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní v znení neskorších predpisov, č. 448/2008 Z. z. (2018).
https://www.zakonypreludi.sk/zz/2008-448/znenie-20180101
Zákon o sociálnej práci a o podmienkach na výkon niektorých odborných činností v oblasti sociálnych vecí a rodiny a o zmene a doplnení niektorých zákonov, č. 219/2014 Z. z. (2018).
https://www.zakonypreludi.sk/zz/2014-219/znenie-20160101

KREATÍVNA SUPERVÍZIA V ORGANIZÁCIÁCH PÔSOBIACICH V SOCIÁLNEJ SFÉRE OPTIKOU SUPERVÍZOROV A SUPERVÍZORIEK

Creative supervision in organizations operating in the social sphere through the opticts of supervisor.

Ladislav Vaska[1], Matej Almáši[2], Jana Vrťová[3]

Abstrakt

Vedecká štúdia sa zaoberá konceptom kreatívnej supervízie v kontexte supervízie organizácie a nadväzuje na predvýskum, ktorý bol realizovaný v roku 2018. Mnohé organizácie pôsobiace v sociálnej sfére na Slovensku využívajú pre svoj rozvoj supervíziu a sú otvorené pre rôzne inovatívne stratégie a metódy. Jeden z hlavných cieľov supervízie organizácie je rozvoj organizácie ako celku a kreatívna supervízia môže prinášať nové a unikátne pohľady na prácu zamestnancov a viesť k implementovaniu týchto skúseností a zážitkov v prospech rozvoja organizácie. Na zistenie vnímania kreatívnej supervízie na základe skúseností supervízorov s jej realizáciou v kontexte supervízie organizácie z pohľadu supervízorov (ako jedna výskumná otázka) bola použitá kvalitatívna výskumná stratégia – metóda pološtruktúrovaného interview. Participantmi výskumu boli supervízori a supervízorky z rôznych regiónov Slovenska. Na základe realizovaného výskumu boli okrem iného identifikované nasledovné zásadné zistenia (bariéry a výzvy zároveň): kreatívna supervízia vyvoláva strach a neistotu, je možné ju realizovať len v atmosfére dôvery, je potrebné byť na ňu odborne pripravený a poskytovať ju citlivo. Jej prínosy sú z pohľadu supervízorov hlavne v zlepšení vzťahov a komunikácie na pracovisku. Ďalej je to schopnosť vytvoriť si nadhľad, zachytenie podstaty a odbúravanie predsudkov a stereotypov. Za významné považujeme taktiež zistenia, že používané kreatívne metódy a techniky je potrebné reflektovať aj v kontexte teoretickej orientácie supervízora, resp. rešpektovať jeho preferovaný štýl a spôsob práce, v preferovaných (realizovaných) formách a modeloch supervízie a vždy v rámci dodržiavania etiky a hraníc (najmä medzi supervíziou a terapiou). Ďalej sú to zistenia: kreativita = jednoduchosť, dôležitosť pripravenosti na kreatívnu supervíziu a schopnosť reagovať situačnou kreativitou, no efektívne. Ako vhodné na základe výpovedí participantov boli identifikované manažérske metódy a techniky ako najviac využiteľné pre supervíziu organizácie.

Kľúčové slová: *Kreatívna supervízia. Supervízia. Supervízia organizácie. Sociálna práca. Sociálny pracovník.*

Abstract

The scientific study deals with the concept of creative supervision in the context of organizational supervision and builds on the preliminary research carried out in 2018. Many organizations operating in the social sphere in Slovakia use supervision for their development and are open to various innovative strategies and methods. One of the main goals of organizational supervision is the development of the organization as a whole, and creative supervision can bring new and unique perspectives on the work of employees and lead to the implementation of these experiences for the development of the organization. To determine the perception of creative supervision based on the experience of supervisors with its implementation in the context of organization supervision from the perspective of supervisors (as one research question) was used a qualitative research strategy - the method of semi-structured interview. The research participants were supervisors from different regions of Slovakia. Based on the research, the following key findings were identified (barriers and challenges at the same time): creative supervision causes fear and uncertainty, it can only be implemented in an atmosphere of trust, it is necessary to be professionally prepared for it and provide it sensitively. From the point of view of supervisors, its benefits are mainly in the improvement of relationships and communication in the workplace. Furthermore, it is the ability to create insight, capture the essence and break down prejudices and stereotypes. We also consider the findings that the used creative methods and techniques need to be reflected in the context of the theoretical orientation of the supervisor, resp. to respect his preferred style and way of working, in preferred (realized) forms and models of supervision and always within the observance of ethics and boundaries (especially between supervision and therapy). Creativity = simplicity, the importance of readiness for creative supervision and the ability to respond with situational creativity, but effectively. Based on the testimonies of the participants, managerial methods and techniques were identified as the most usable for the supervision of the organization.

Keywords: *Creative Supervision. Supervision. Supervision of Ogranisation. Social Work. Social Worker.*

1. ÚVOD

Kreatívna supervízia je relatívne novodobý koncept supervízie v sociálnej práci, ktorý využíva tvorivé metódy a techniky pre rozvoj, podporu a pomoc sociálnym pracovníkom (ale aj ďalším pomáhajúcim profesionálom) vo výkone profesie a zároveň je využiteľný v supervízii organizácie. V predmetnej štúdii sa budeme zaoberať práve možnosťami a limitmi využitia kreatívnej supervízie v kontexte supervízie organizácie. Nebudeme sa v štúdii venovať základným

[1] doc. PhDr. Ladislav Vaska, PhD., Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Pedagogická fakulta, Katedra sociálnej práce, Ružová 13, 974 11 Banská Bystrica, e-mail: ladislav.vaska@umb.sk; tel.: +421 48 446 4783; Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Fakulta sociálně ekonomická, Katedra sociální práce, Pasteurova 1, 400 96 Ústí nad Labem, Česká republika, e-mail: ladislav.vaska@ujep.cz.

[2] Mgr. Matej Almáši, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Pedagogická fakulta, Katedra sociálnej práce, Ružová 13, 974 11 Banská Bystrica, e-mail: matej.almasi@umb.sk; tel.: +421 48 446 4780.

[3] Mgr. Jana Vrťová, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Pedagogická fakulta, Katedra sociálnej práce, Ružová 13, 974 11 Banská Bystrica, e-mail: jana.vrtova@umb.sk, tel.: +421 48 446 4783.

charakteristikám a vymedzeniam pojmov, akými sú supervízia, sociálny pracovník a sociálna práca a pod. (pozri bližšie napr. dielo Vademecum - Balogová & Žiaková. Eds., 2017; Lichner, Halachová & Lovaš, 2018; Lovašová, 2016; Tsui, 2005), predstavíme stručne relevantné pojmy k téme (kreatívna supervízia, kreatívna metóda/technika pod.) a najmä poukážeme na zistené skutočnosti z predvýskumu autormi (pozri bližšie Vaska & Almáši, 2019) a výskumov realizovaných v nedávnej minulosti (aj v spoluautorstve) jedného z autorov predmetnej štúdie (pozri bližšie napr. Vaska & Čavojská (2012); Vaska (2014), ktoré následne obohatíme o nové zistenia z výskumu realizovaného v rámci projektu, ktorého súčasťou (jedným z výstupov) je aj predmetná štúdia.

Nemôžeme však pre komplexnosť spracovávanej témy opomenúť na tomto mieste platnú legislatívu, ktorá ukladá organizáciám pôsobiacim v sociálnej sfére realizovať supervíziu (vypracúvať a uskutočňovať program/plán supervízie). Pre jej realizáciu je teda vďaka tomu vytvorený (relatívne dostatočný) priestor prostredníctvom zákonov a noriem - pozri bližšie Zákon NR SR č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov; Zákon NR SR č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov; Zákon NR SR č. 219/2014 Z.z o sociálnej práci a o podmienkach na výkon niektorých odborných činností v oblasti sociálnych vecí a rodiny a o zmene a doplnení niektorých zákonov[1]. Zároveň je v tejto súvislosti potrebné spomenúť aj *Minimálne štandardy odborných praxí v študijnom odbore sociálna práca (ďalej len „MŠOP")*, ktoré boli prijaté v roku 2014 a ich prijatím sa završil transformačný proces odborných praxí v študijnom odbore sociálna práca na vysokých školách a jednoznačne sa skvalitnila a zefektívnila realizácia odbornej praxe. Týmto krokom sa zároveň zvýšil status profesie. V roku 2019 sa vytvoril nový opis študijného odboru sociálna práca, ktorý rešpektuje aj MŠOP. V súčasnosti je v MŠOP uvedené pri obsahu odbornej praxe, že odborná prax zahŕňa okrem iného aj *„účasť študenta/ky na supervízii"*, jej bližšie podmienky však nepopisuje. Predmetné štandardy a opis spomíname z dôvodu, že študenti sociálnej práce (ale aj iných pomáhajúcich profesií) sa stávajú na „istý čas" súčasťou života organizácie pôsobiacej v sociálnej sfére, kde sa môžu/mali by sa (ako prirodzená súčasť organizácie v istom „časopriestore") zúčastňovať aj supervízií, ktoré si organizácia zabezpečuje buď na základe zákonnej povinnosti alebo dobrovoľne z vlastného rozhodnutia vychádzajúc zo svojich aktuálnych (ale aj budúcich) potrieb (a vízií). K odbornej praxi študentov sociálnej práce a študentskej supervízii pozri bližšie Brozmanová et al. (2019); Levická (2019); Rusnáková (2017); Truhlářová (2015); Vaska (2015); Punová a Navrátilová et al. (2014); Levická a Kubištová (2013); Keen et al. (2013); Doel (2012); Schavel a Tomka (2007); Scherpner et al. (1999); Ford a Jones (1987).

Medzi „novinky" v supervízii patrí aj realizácia supervízie vo väzenskom prostredí, ktorá má tiež svoje špecifiká (pozri bližšie Kleskeň, 2016). V Zbierke rozkazov (Rozkaz č. 57 o zabezpečení skupinovej supervízie) generálneho riaditeľa Zboru väzenskej a justičnej stráže je určená forma, rozsah, frekvencia, počet a zloženie účastníkov, postup skupinovej supervízie pre príslušníkov zboru vykonávajúcich štátnu službu v priamom kontakte s obvinenými a odsúdenými a podmienky kladené na osobu vykonávajúcu supervíziu.

Z dôvodu zabezpečenia kvality supervízie bol v roku 2018 prijatý Etický kódex supervízie, ktorý uvádza definíciu supervízie, kompetencie a ďalšie vzdelávanie supervízora, etickú zodpovednosť vo vzťahu k supervidovaným, ich klientom a organizáciám, kde je vykonávaná supervízia a v neposlednom rade etickú zodpovednosť supervízora vo vzťahu ku kolegom a profesii, ale aj úlohu /etickú zodpovednosť v organizácii, kde sa vykonáva supervízia/ organizácie pre efektívnu supervíziu (pozri bližšie Vrťová et al., 2019)

1.1 Východiská a zámer štúdie

Vzhľadom k tomu, že zámerom štúdie je identifikovať/**analyzovať** výskumné zistenia súvisiace s možnosťami a limitmi využitia

[1] *Zákon č. 219/2014 Z. z. o sociálnej práci a o podmienkach na výkon niektorých odborných činností v oblasti sociálnych vecí a rodiny*, ktorý v § 7 upravuje podmienky výkonu samostatnej praxe sociálneho pracovníka. To je podmienené povolením vydaným komorou, ktoré okrem iného, vyžaduje, aby žiadateľ mal (podľa ods. 2, písm. f) zabezpečenú supervíziu na výkon samostatnej praxe. Okrem platnej legislatívy aj *Etický kódex sociálneho pracovníka a asistenta sociálnej práce* (schválený v roku 2015 *Slovenskou komorou sociálnych pracovníkov a asistentov sociálnej práce*), v časti 2.2 Zodpovednosť voči sebe, ustanovuje, že sociálny pracovník a asistent sociálnej práce má nielen právo ale aj povinnosť vykonať nevyhnutné kroky v profesionálnej a osobnej starostlivosti o seba, aby bol schopný poskytovať kvalitné služby klientom, pričom práve jeden z krokov v profesionálnej a osobnej starostlivosti o seba je pravidelná supervízia.

kreatívnej supervízie v kontexte supervízie organizácie, tak v tejto časti štúdie zadefinujeme dôležité pojmy, resp. poukážeme na isté súvislosti, ktoré môžu tému výrazne ovplyvňovať, resp. vyvolávať diskurzy.

Kreatívna supervízia - je koncept, ktorý v sebe zahŕňa využitie rôznych vyjadrovacích (niekedy aj za prítomnosti expresívnych (terapeutických) metód - pozri bližšie napr. Kováčová (2017); Kováčová & Lištiaková (2015); Chesner & Zografou (Eds., 2013); Lahad (2000); Tselikas-Portmann (1999)) spôsobov prezentovania, spracovania, riešenia témy, s ktorým sa aktéri supervízie stotožňujú a po súhlase oboch strán v supervízii aj systematicky pracujú. V kreatívnej supervízii sa veľmi zjednodušene povedané okrem „hovoreného slova" využíva (aj) iný – tvorivý spôsob práce so supervidovaným na dosiahnutie cieľov (a „zákazky") supervízie. Najdôležitejšou schopnosťou supervízora v tomto kontexte je vhodné načasovanie a výber konkrétnej kreatívnej techniky, aby supervidovaný nenadobudol pocit, že ide len o bezcieľne „lepenie" aktivít, či nevydarenú exhibíciu supervízora (pozri bližšie Vaska & Almáši, 2019).

Kreatívna supervízna metóda - je súbor kreatívnych techník (t. j. konkrétny a overený tvorivý nástroj, aj spôsobilosť supervízora), ktorý slúži na dosiahnutie: *a) cieľa supervízie, b) „aha" efektu* (pozri bližšie napr. Weld, 2012), *c) uvedomenia si určitých dôležitých situácií, zážitkov, skúsenosti (atď.)* a zároveň slúži na optimalizáciu pracovného výkonu). ***Kreatívna supervízna technika*** *(ako častica použitej metódy)* má za cieľ zefektívňovať použitie tej metódy, pre ktorú je adekvátna.

Kreatívna supervízna metóda je zároveň súborom konkrétnych krokov využívaných v supervízii za účelom zvyšovania profesionality účastníka supervízneho procesu (či už jednotlivca, tandemu, skupiny, tímu, príp. celej organizácie) a iného (alternatívneho) tvorivého spôsobu pátrania a riešenia pracovných dilem, či vízii a cieľov organizácie. Prostredníctvom logických a overených tvorivých postupov sa v našom prípade supervidovaná organizácia (a jej súčasti) snažia dosiahnuť stanované ciele vďaka sprevádzaniu (v smerovaní, v riešení problémových situácií, v organizačných zmenách apod.) v supervíznom procese kvalifikovaným supervízorom.

Za základné (všeobecné) metódy kreatívnej supervízie považujeme:

(1.) Analogické metódy (konfigurácia supervíznej situácie netradičným spôsobom - prostredníctvom figúrok, kociek, gombíkov, kameňov, zvieratiek a pod.).

(2.) Exploratívne a imaginatívne metódy (napr. brainstorming, práca s predstavami, fantáziami /napr. bálintovské supervízne skupiny/ a pod.).

(3.) Činnostné, predvádzacie a úlohovo-orientované metódy (napr. zadanie pracovnej úlohy pre supervíznu skupinu, tím; hranie rolí; sochanie; modelovanie; nácvik; zadanie „domácej úlohy" v kontexte profesionálneho rastu atď.).

(4.) Expresívne metódy (napr. arteterapia, dramatoterapia a pod.).

Pri kategorizácii sme sa inšpirovali autormi Gabura (2018); Lištiaková a Kováčová (2015); Chesner a Zografou (Eds., 2013); Merhautová, in Havrdová a Hajný et al. (2008); Lahad (2000).

Autori a autorka štúdie si uvedomujú dilemy a diskurzy (napr. hranice medzi supervíziou a terapiou apod.) o kreativite a jej využívaní v supervízii najmä z dôvodu jej „nebezpečenstva pri nesprávnom použití", resp. využívanie rôznych projektívnych metód a techník, ktoré vychádzajú z poznatkov z oblasti psychológie a psychoterapie. Týmito otázkami sa autori detailnejšie zaoberajú v inom a inak zameranom/zacielenom publikovanom článku (pozri bližšie Vaska & Almáši, 2019), príp. pozri ďalšiu súvisiacu odbornú spisbu ako napr. Hughes a Riordan (2010); Hartl a Hartlová (2000); Casement (1999); Bruchová (1997) a pod.

1.2. Supervízia organizácie a kreatívna supervízia

Supervízori a supervidovaní sa v supervíznom procese veľmi často venovali témam a otázkam a stretávali sa so situáciami, ktoré nevyplývali z konkrétneho prípadu, ale boli podľa Gaburu (2018):

> limitované organizáciou, v ktorej supervidovaný pracoval (prevažujúca kultúra organizácie, jej organizačná štruktúra, zadefinovanie a nastavenie procesov, systém práce, spôsoby komunikácie, rozhodovania a riešenia problémov, filozofia prístupu ku klientom i pracovníkom atď.). V priebehu rozvoja supervízie sa začalo frekventovanejšie pracovať s homogénnymi skupinami z jedného pracoviska, kde častou, úvodnou témou účastníkov supervízie bola nespokojnosť s podmienkami na pracovisku a jeho vedením. Supervízori tieto témy neriešia s pracovníkmi (pracovníci majú limitované možnosti ovplyvniť tieto procesy), ale otvorila sa pre nich možnosť zapojiť do procesu supervízie celú organizáciu. (s. 189).

Vychádzajúc aj z textu profesora Gaburu je jednoznačne potrebné rozlišovať medzi supervíziou v organizácii a supervíziou organizácie

a zároveň poznať špecifiká, ktoré táto (supervízna) oblasť so sebou prináša. Supervízia organizácie by mala prostredníctvom svojho pôsobenia zaisťovať primárne čo najkvalitnejšie služby pre klienta a umožniť organizácii vyjasniť si svoje poslanie a účinnejšie využívanie zdrojov. Medzi ďalšie ciele supervízie podľa Gaburu (2018) patrí aj identifikácia a optimalizovanie vízie organizácie, možnosti jej ďalšieho rozvoja, inovácie procesov, efektívnejšie využívanie profesionálnych kompetencií pracovníkov, konkrétny proces riadenia zmeny a zároveň autor (tamtiež) poukazuje na jej finálny cieľ, ktorým je vytvorenie optimálnych podmienok v organizácii, ktoré pozitívne ovplyvnia kvalitu života klienta a jeho spokojnosť.

Dôležitú rolu v napĺňaní cieľov supervízie a aj v jej procese zohráva kultúra organizácie, pretože výrazne ovplyvňuje jej jednotlivé zložky (ciele, formy, prístupy či modely) a tiež očakávania jej prijímateľov. Aj supervízor musí byť na existujúcu kultúru organizácie dostatočne pripravený (k téme *Supervízia organizácie a kultúra organizácie* pozri bližšie napr. Gabura, 2018; Havrdová et al., 2011a, 2011b; Havrdová, Hajný & et al., 2008; Hawkins & Shohet, 2004).

Ako už bolo vyššie spomenuté, supervízia organizácie nie je supervíziou v organizácii a je potrebné zapojiť do nej všetky zložky organizácie (tímy, pracovné skupiny, rôzne oddelenia, manažment apod.), čiže všetkých odborných aj technicko-hospodárskych (pozn. autora: v „otázke“ zapojenia technicko-hospodárskych pracovníkov sa názory odborníkov odlišujú, záleží od kontraktu a cieľov supervízie organizácie, no domnievame sa, že v niektorých „fázach“ supervízie organizácie je to priam nevyhnutné, pretože sú prirodzenou a dôležitou súčasťou organizácie a frekvencia ich účasti by mala vyplývať z potrieb zamestnancov/organizácie) pracovníkov a jednoznačne je potrebné, aby sa do procesov zmien apod. zapájali aj začínajúci sociálni pracovníci vrátane študentov a študentiek sociálnej práce, ktorí/é vykonávajú v organizácii pôsobiacej v sociálnej sfére oficiálne odbornú prax. Sú totiž minimálne súčasťou jedného z tímu/pracovnej skupiny (pokiaľ odborná prax prebieha korektne a podľa minimálnych štandardov a iných legislatívnych noriem), ktoré sú zase súčasťou organizácie (k predmetnej problematike pozri bližšie aj heslá kolektívu autorov v oblasti poznania: *Supervízia v sociálnej práci,* in Balogová & Žiaková (Eds., 2017)).

Prezentované témy v supervízii sú závislé najmä od: **atmosféry** (od zloženia „skupiny“ cez priestor až po osobnosť supervízora a dôveru k nemu); **vývojového stupňa** v akom sa supervidovaní nachádzajú, **formy supervízie**, schopnosti **kreatívne** uvažovať (a vidieť v tom zmysel), otvorenosti a vzťahu k novým metódam a technikám. Nadväzujúc na predchádzajúci text možno uviesť niektoré zistenia publikované vo Výskumnej správe Vasku a Čavojskej (2012) prinášajúcej zistenia, ktoré poukazujú na pozitíva a zároveň bariéry vo využívaní kreatívnej supervízie v praxi a niektoré výskumné zistenia z pohľadu supervízorov z predvýskumu z roku 2018 (ktorý bol súčasťou projektu uvedeného v afiliácii štúdie).

V predvýskume projektu VEGA (v rámci ktorého je spracovávaná aj predmetná štúdia) boli identifikované „diskurzy“ (prínosy a limity) kreatívnej supervízie (pozri bližšie Vaska & Almáši, 2019; Vaska, Almáši & Šavrnochová, 2019), ktoré uvádzame v nasledujúcom texte.

Na základe analýzy rozhovorov so supervízormi a supervízorkami (v rámci predvýskumu) boli identifikované (pri supervízii sociálnych pracovníkov v kontexte využitia kreatívnej supervízie a v kontexte supervízie organizácie) nasledujúce **prínosy**:

- **Efektivita a trvácnosť** *(skúsenosť a zážitok z použitia kreatívnych metód má pre prax dlhotrvajúci účinok; pri použití kreativity v supervízii uvedomenie si neefektívnych postupov a následné aplikácie inovatívnych postupov do praxe; pri manažéroch pomáhajú kreatívne metódy a techniky nastaviť efektívne postupy).*
- **Obrany a ohrozenia** *(uvedomenie si vďaka kreatívnej supervízii, že sú supervidovaní v obranách a že im žiadna hrozba od vedenia organizácie nehrozí – „sledovanie nedostatkov vs. pomoc k rastu“ z pohľadu organizácie, pre ktorú pracujem; „odblokovanie“ manažéra z pocitu nerešpektovania zo strany zamestnancov/podriadených; presadenie potrieb tímu/pracovnej skupiny smerom k vyššiemu manažmentu).*
- **Pestrosť v kreativite** *(osvedčila sa v praxi dobrá príprava supervízora aj čo sa týka množstva a rôznorodosti „kreatívnych pomôcok“ a repertoár kreatívnych aktivít v „supervíznom kufri“).*
- **Začínajúci sociálni pracovníci versus skúsení sociálni pracovníci** *(začínajúci sociálni pracovníci sú viac naklonení kreativite a inováciám v supervízii, pokročilí viac uprednostňujú rozhovor).*

Najčastejšie **limity** rozdelíme do niekoľkých oblastí:

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

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

V nasledujúcej časti štúdie predstavíme výskum, ktorý sme realizovali v rámci projektu VEGA, poskytneme stručný vhľad do metód štúdie, predstavíme najdôležitejšie výsledky, ktoré v diskusii zrekapitulujeme a následne vyvodíme závery (implikácie pre supervíziu organizácie, resp. pre supervíziu v sociálnej práci).

2. METÓDY

Pri skúmaní kreatívnej supervízie a jej vnímania z pohľadu prijímateľov supervízie vychádzame zo zistení výskumu Vasku a Čavojskej (2012) a konfrontujeme ich, hľadáme súvislosti s jej možnosťami a limitmi v kontexte rozvoja organizácie ako celku. V roku 2012 boli skúmané názory a vnímanie kreatívnej supervízie začínajúcimi sociálnymi pracovníkmi a v aktuálne prebiehajúcom vedeckom projekte (predvýskum prebehol začiatkom roka 2018) názory a vnímanie supervízorov na problematiku kreatívnej supervízie a jej využívania v organizáciách pôsobiacich v sociálnej sfére na Slovensku. Prioritne boli teda zvolené pre východiská výskumu predmetnej štúdie vyššie uvedené 2 „výskumy" (výskum a predvýskum) z dôvodu, že sa špecificky zameriavajú aj na kreatívnu supervíziu a v aktuálne analyzovanom (ukončenom „hlavnom" výskume v rámci projektu VEGA) v programe atlas.ti bola ako jedna z oblastí skúmaná percepcia kreatívnej supervízie supervízormi a supervízorkami a ich skúsenosti s ňou v kontexte supervízie organizácie.

Na zistenie vnímania kreatívnej supervízie a skúseností s ňou z pohľadu supervízorov a supervízoriek rešpektujeme princípy fenomenologického výskumu (Husserl, in Hendl, 2016) a na skúmanie predmetného fenoménu – skúsenosť supervízorov s kreatívnou supervíziou - bola použitá kvalitatívna výskumná stratégia (Hendl, 2016) – metóda pološtruktúrovaného interview. Výskum prebiehal v rokoch 2018 až 2019. Participantmi výskumu boli supervízori a supervízorky (pôsobiaci v supervíznej praxi minimálne päť rokov) z rôznych regiónov Slovenska. Hlavným cieľom výskumu bolo zisťovanie percepcie supervízie organizácie a skúseností s jej realizáciou z perspektívy supervízorov a supervízoriek. Pre účely štúdie analyzujeme len jednu výskumnú otázku týkajúcu sa skúseností s kreatívnou supervíziou v kontexte supervízie organizácie: *Aké sú skúsenosti supervízorov a supervízoriek s využívaním kreatívnej supervízie v rámci supervízie organizácie?* Na túto výskumnú otázku sme v rámci pološtrukturovaných interview získali odpovede od 12 participantov (z celkového počtu 18), ktoré analyzujeme a interpretujeme v nasledujúcej časti štúdie. Participantov budeme pre účely štúdie uvádzať ako P7 až P18.

3. VÝSLEDKY

Subjektívne vnímanie kreatívnej supervízie vychádzajúcej z vlastných skúseností supervízorov a supervízoriek v kontexte špecifickej formy supervízie a tou je supervízia organizácie predstavíme v nasledujúcich štyroch podkapitolách. Jednotlivé zistenia sme rozdelili do niekoľkých tém/kategórií, ktoré súvisia s vymedzenými segmentmi.

3.1 Vnímanie kreatívnej supervízie

Pariticipanti výskumu mali rôzne skúsenosti, ktoré vychádzali z ich niekoľkoročnej supervíznej

praxe. Ich výpovede sme rozdelili do viacerých oblastí:

Kreatívna supervízia ako „strašiak“

Táto oblasť vznikla na základe identifikovaných možností a limitov kreatívnej supervízie v supervíznej praxi. Strach je veľkou prekážkou na oboch stranách supervízie. Obaja aktéri sú týmto fenoménom sprevádzaní a výpovede participantov poukazujú na ich skúsenosti so strachom v rôznych kontextoch. Prvý segment - ktorý sme si pomenovali okrem „strašiaka“ aj ako strach z nepoznaného vs. nepoznaný strach: ako na strane supervízorov, tak i na strane supervídovaných - ilustrujú nasledovné výpovede:

- *„ľudia sa boja, väčšinou nevedia čo to supervízia je [...] keď som prišla ako supervízorka ja, tak predchádzajúca supervízorka účastníkom rozdala papiere a povedala, že „nakreslite strom“ a nevedela, prečo to robí a ľudia tomu nerozumeli [...] v počiatkoch musí byť supervízia viac formálna, lebo sa v tom supervidovaní cítia bezpečne a až postupne, v neskorších fázach sa tá kreativita dá využiť, ..keď už môžem ísť človeku do vnútra.. A zrazu zistím, že ja nepotrebujem, aby mi maľovali alebo farbičkovali, lebo potom sa zľaknú, a povedia, že on nevie maľovať, a tým to pre neho skončí..“ (P7)*
- *„nepoužívam pri supervízii papieriky, nepoužívam tie zvieratká a možno to vyplýva aj z toho, že ako mám teraz organizáciu nastavenú alebo ako som mala v minulosti, tak nie každý je týmto prostriedkom otvorený a chce s nimi pracovať. Stalo sa mi, že som vybrala zvieratká a povedali mi, že „tak s týmto na mňa nechoďte“, takže som sa stiahla, nebudem ich tam ako supervízorka presviedčať, že aké to je super..“ (P9)*
- *„..išli sme cez zvieratká takú úvodnú aktivitu, a tam už som videla, že proste tá ich agresivita sa ako keby preorientovala na takú srandu, že si z toho robili totálnu srandu. A ja som vtedy chytila, možno nejaký divný strach alebo averziu voči zvieratkám. Síce ich so sebou nosím, ale nepoužívam ich už v takom tom prvoplánovom, že: „ktoré zvieratko vám pripomína klienta?“ (P11)*
- *"Aj keď boli najskôr vydesení z tej aktivity, ktorú som im pripravil a začali zrazu hovoriť, že musia ísť na pojednávanie, no aj napriek tomu tam ostali do konca. Mali takú tú prvotnú obavu skôr z takého, že čo to bude, ale keď zistili, že to nie je ani o hereckom výkone napríklad, ani o nejakých umeleckých danostiach, že tam ide naozaj o to, že poďme s tým pracovať nejako inak, tak to vnímali nakoniec pozitívne a ako prínos. A podľa mňa tento postoj vôbec nezáleží od toho, či robíte supervíziu v mimovládnom alebo štátnom sektore..“ (P18).*

V poslednej výpovedi participanta výskumu (P18) je možné identifikovať rôzne skúsenosti s kreatívnou supervíziou v štátnom a neziskovom sektore, resp. jeho výpoveď naznačuje, že to nie vždy záleží (resp. takmer nikdy) od toho, ktorú organizáciu supervidovaní „zastupujú“, ale určite je potrebné vnímať špecifiká, ktoré sa objavujú v supervízii organizácie realizovanej v štátnej príp. neziskovej organizácii.

Kreativita ako odbúravanie strachu a napätia - kreativita ako „barlička“

Strach je iracionálna záležitosť, ktorý však dokáže byť pri dobrých zručnostiach supervízorov relatívne ľahko odbúraný, resp. môže byť vhodnými metódami a technikami minimalizovaný. Kreativita poskytuje priestor na uvoľnenie napätia, minimalizovanie strachu a otvorenie tém spôsobom, ktorý nie je bežný. Možno to potvrdiť aj výpoveďou participantky (P17):

- *„..cez tie rôzne obrazy ako keby ľudia vtedy získali slobodnejšiu vôľu, nemajú totiž pocit, že hovoria o sebe, ale vo všeobecnosti, že sa opisuje niečo akoby nie o nich..“ (P13).*
- *„..hlavne vnímam použitie kreatívnych techník ako veľmi dobrú barličku, a najmä u začínajúcich supervízorov, ktorí majú strach proste sa pustiť, otvoriť témy. Tie projektívne techniky môžu vlastne spustiť procesy bez toho, aby boli oni za tých zlých v úvodzovkách, lebo v rozhovore si za toho zlého, kedy si to „zlízneš“ v tej supervízii, keď sa na niečo spýtaš, tak sa nahnevajú na teba nie na obrázok, že?..“ (P17)*

Do istej miery to možno považovať aj za paradox, na druhej strane je pri niektorých supervidovaných úplne bežné, že oveľa jednoduchšie dokážu formulovať „svoje témy“ a riešiť ich prostredníctvom „barličiek“, za ktorú možno považovať aj kreativitu. Ďalším dôležitým faktorom je fáza, kedy sa kreativita začína v supervízii objavovať a používať, ak je použitá hneď v začiatkoch môže to vyvolať až silný odpor, s ktorým sa veľmi ťažko bojuje. Skúsenosť participantky (P11) dáva jasný signál ako môže vstup ovplyvniť proces supervízie a potom supervízia vyznieť ako „pomsta“:

- *„..ja som ich ešte ani nevytiahla, len účastníci supervízie videli, že mám také hravé*

pomôcky v priesvitnej krabici, a teda to bolo, že absolútny „odpal". A to bola jedna z tých prvých supervízií, a spravila som chybu vtedy v tom, že ja som mala vtedy v hlave, že „použijeme zvieratká, tak použijeme zvieratká". Čo som sa už mala zľaknúť a uvedomiť si to, že to asi nie je v poriadku použiť, keď som videla tie ich reakcie. A tak som išla do nejakého divného boja s nimi, že: „a ja vám dokážem, že zvieratká sú super". A teda išli sme cez zvieratká takú úvodnú aktivitu, a tam už som videla, že proste tá ich agresivita sa ako keby preorientovala na takú srandu [...] na jednej strane to aspoň uvoľnilo napätie a mohli sme pokračovať relatívne v kľude ďalej.." (P11).

V súvislosti s využitím kreatívnej supervízie ako „barličky" môžeme uviesť časti výpovedí participantiek (P8 a P13):

- *„..zistila som, že karta dňa je veľmi dobrá pomôcka pre vstup do supervízie, ľudia si totiž nevedomky prechádzajú niečím čo nejakým spôsobom rozhýbe tú ich fantáziu, prinúti ich inak uvažovať, zamyslieť sa a nejak informáciu podať, ktorá je potom taká smerodajná.." (P13)*
- *„..keď sa točí tá skupina dookola a nevie sa pohnúť ďalej, tak niečo iné tam treba vtedy vsunúť, aby sa posunula niekde ďalej, aby možno vedela inak reagovať, z iného pohľadu, otočiť ten uhol pohľadu na ten problém celý, možno cez tie figúrky, cez ten názorný materiál." (P8)*

Kreatívne má byť jednoduché

Nie vždy je potrebné použiť náročné kreatívne metódy a techniky, skôr je dôležité rešpektovať pravidlo *„v jednoduchosti je krása".* Skúsenosť participantky (P12) hovorí o tom, že

- *„..tí ľudia úplne cez kreativitu pochopili o čom to u nich je, mali to zrazu ako otvorené knihy a jednoducho zistili, že: „aha takto to je." A nie sú to zložité veci. Ja si myslím, že v jednoduchosti je krása, aj v tej kreativite, že má to byť kreatívne a jednoduché.." (P12)*

Na uvedené nadviažeme ďalším segmentom skúseností supervízorov a supervízoriek, ktorý súvisí s ich vlastnou kreativitou spojenou so situáciami, čiže ***„situačnou kreativitou",*** ktorú nazveme:

Kreativita ako hra s dostupnými vecami:

- *„..zoberiete, vykladáte poháre a poviete, že „dobre, tak ty si tu a tu je tvoj nadriadený." A zrazu používate pomôcky analogické bez toho, že by si vyťahoval kufrík so zvieratkami alebo s farbičkami a on pristúpi na tú hru a povie: „no dobre, keď ja som odišiel" a zoberie ten pohár, a vlastne hrá s tebou tú hru alebo riaditeľ chytí ten lepiaci papierik a povie: „no tak si predstavme, že môj podriadený by bol tu a nie tu" a začne to lepiť, to sú tiež analogické pomôcky a možno to ani nie je kreatívne ako skôr využitie všetkých tých senzorických kanálov, ktoré máme, lebo môžeme o tom hovoriť, ale keď to ešte aj hovorím a vidím, tak si zafixujem a zapamätám si ten žltý papierik, ktorý tam vtedy trčal, bol o mne, a vlastne tým umocňujem ten vnem.." (P7)*
- *„..ľudia sa tešia a ja som taký tvorivý človiečik alebo teda hravý, ktorý so sebou keď nemá žiadnu špeciálnu pomôcku, tak použije čo má po ruke.." (P16)*

Kreativita ako prostriedok „búrania" stereotypov (a otvárania nových obzorov a posilňovania autenticity) je ďalším segmentom, ktorý je dôležitou skúsenosťou pri využívaní kreativity. Participantka (P16) používa kreatívne metódy a techniky, aby účastníkom „nabúrala" ich stereotypné uvažovanie:

- *„..čím ďalej, tým viac som presvedčená o tom, že sa veľa rozpráva, veľa sa píše, veľa sa nejak produkuje v tej verbálnej úrovni a možno si to už ani neuvedomujeme ako opakujeme, ako proste vyťahujeme tie spoločensky vhodné odpovede, naformulované tak ako sme ich už x-krát počuli niekde zautomatizované. A také tie kreatívne techniky a aktivity zrazu rozbíjajú ten náš stereotyp, to naše zabehnuté zmýšľanie.."*
- *„..niektoré formulácie, keď supervidovaní rozprávali na supervízii, keď sa vyjadrovali ku klientovi alebo k tomu ako to doma u nich vyzerá, u klienta a podobne, som si pre seba hovorila, že „tak píšeš denno-denne správy a viem si predstaviť, že sa to v tých správach stále opakuje, ale ja chcem počuť niečo, čo bude osobné za teba, konkrétne na toho klienta" a to mám pocit ako keby som to musela celé nejak prestavať, „prebúrať" a ísť obchvatom, a v tom okamihu toho zmätenia tí naši supervidovaní zrazu vyprodukujú niečo, čo je autentické. Takže ja som určite za kreatívne techniky a za to, že by sa mali využívať.."*
- *„..keď to tým supervidovaným ponúkneš, tak ich trošku vyvedieš z rovnováhy nevedia čo ich čaká, čo sa bude diať, ako to majú robiť a zamerajú sa na tú konkrétnu techniku.*

Možno o to menej sa potom kontrolujú a dávajú pozor na to, čo vyprodukujú. Či už kresbou, či hraním alebo čímkoľvek iným. A myslím, že sú to potom také autentickejšie výpovede ako keď len rozprávajú a hlavne, ak to rozprávajú stále „dokolečka" alebo v rôznych obmenách.." (P16)

Kreatívna supervízia ako výsledok dôvery

- *„..a myslím si, že je výborná vtedy, keď si skupina vzájomne dôveruje, a keď dôverujú supervízorovi, lebo keď tam nájdeme nejaký priestor a fakt ideme, no ja tomu hovorím, že sa až hráme, tak sa oni uvoľnia a idú do toho, tak keď potom robíme analýzu, tak úžasné veci z toho vychádzajú, fakt, že úžasné.." (P10)*

Dôvera je jedna z najdôležitejších hodnôt v supervízii a vo vzťahu medzi supervidovaným a supervízorom je primárnym faktorom výrazne ovplyvňujúcim proces a výsledok supervízie. Aj na základe výpovede participantky (P10) je možné usúdiť, že kvalitný ľudský a zároveň profesionálny vzťah umožňuje využívať kreativitu v supervízii bez väčších komplikácií a s radosťou.

Nasledujúca oblasť skúseností súvisí s využívaním rôznych typov a foriem supervízie.

3.2 Skúsenosti supervízorov a supervízoriek v kontexte základných foriem (z hľadiska počtu supervidovaných) supervízie

Kreatívna supervízia v skupine vs. pri jednotlivcovi

- *„..skúšala som zvieratká v skupinovej supervízii, a tieto zvieratká, ale aj pohľadnice bolo pre mňa náročnejšie používať, fakt sú lepšie v individuálnej supervízii.." (P9)*

Za špecifické kreatívne techniky pre skupinu a (vhodné aj v rámci supervízie organizácie) možno považovať sochanie a modelovanie. Naopak v individuálnej supervízii sa využívajú viac osobnejšie techniky (napr. cez farbu aktuálneho oblečenia a iné osobné veci – napr. knihy, ktoré číta, hudbu akú počúva, kresbu apod.). Vyššie uvedené skutočnosti možno potvrdiť aj výpoveďou participantky (P14):

- *„..modelovanie sa dá krásne využiť aj v jednej aj v druhej. Hranie rolí, to je tiež také, že viac využiteľné v skupine a potom jednoznačne modelovanie, no a v individuálnej skôr tie, ktoré majú prvky kvázi takej arteterapie alebo skôr vychádzajú z toho prejavu, či už kresbového, písomného, možno cez nejaké tie podobenstvá. Toto je také ako veľmi zaujímavé. Cez nejaké tie vzťahy, cez nejaké prepájanie niektorých vecí, ktoré fungujú a ktoré nefungujú, čiže naozaj možno uvedomenie si takých niektorých tých osobitostí toho jednotlivca. Tam naozaj skutočne ide potom o takú hlbšiu tú formu ako do tej osobnosti naozaj preniknúť, ako ho zaujať, aby dal tomu nejaký obraz, nejaký charakter. Čiže asi tam skôr cez tieto metódy, lebo dokonca sa mi podarilo už aj cez hudbu, čo bolo pre mňa veľmi zaujímavé, že cez hudobný prejav alebo cez takéto nejaké osobné veci, ktoré človek má na sebe oblečené alebo, že farbu do ktorej sa oblieka, ktorú uprednostňuje čiže naozaj tam je taká trošku iná situácia a atmosféra, čo v skupine nemusí fungovať. U jednotlivca je možno vhodné využívať aj viac intuíciu, také formy, ktoré existujú, takým spôsobom ako človek sa dokáže nejako prejaviť.." (P14)*

Skupina (tím) sa nemusí pri niektorých kreatívnych metódach a technikách prejaviť tak ako pri individuálnej supervízii jednotlivec. Mnohé techniky (pozn. autorov a autorky – najmä projektívne) sú vhodnejšie na otváranie a riešenie osobných tém, samozrejme za dodržania hraníc medzi supervíziou a terapiou. Niektoré techniky viac v ľuďoch umocňujú schopnosť pochopenia, čo ten druhý môže prežívať, niektoré menej, resp. niektoré techniky je vhodné použiť viac na individuálnej úrovni ako skupinovej, no je potrebné - pri ich používaní alebo pri rozhodovaní sa o (ne)použití kreativity - prihliadať aj na ďalšie kontexty (komunikácia, nálady, vzťahy v skupine a pod.):

- *„..lebo ten proces je veľmi vnútorný. Kdežto, keď rozprávam o tých obrázkoch, tak je to niečo, čo ide von a čo môže chytiť aj tých ostatných.." (P16)*

Vhodnosť použitia tej ktorej metódy a techniky je závislé aj ***od vyzretosti spoločenstva s ktorým v supervízii pracujeme,*** pretože vyzreté spoločenstvo prichádza do supervízie s témami, ktoré chce riešiť a vyberá si automaticky, resp. reaguje na ponúknuté také metódy a techniky, cez ktoré môže najviac získať pre seba a sú mu užitočné. Uvedené môže mať vplyv na mieru využívania kreativity v supervíziách:

- *„..ja využívam kreativitu skôr buď v tých vznikajúcich skupinách, kde prichádzam ako nová, lebo pre nich je to také vtiahnutie do deja a tam je to také pre mňa a pre nich také zrozumiteľnejšie, aj sami si vedia do toho sformulovať nejaké svoje očakávania.." (P13)*
- *„..áno, niekedy používam kreatívne techniky, ale viac-menej je to o takej skupinovej práci,*

ktorú oni do toho vnášajú, všetci členovia..“ (P8)

3.3 Sebareflexia vlastných skúseností

Limity na strane supervízora (a prípravy supervízorov) pre realizáciu kreatívnej supervízie organizácie

Supervízori a supervízorky jednotlivo vo svojich výpovediach komunikovali vlastné pocity a zážitky zo supervízií, kde sa snažili kreatívne pracovať:

- *„..na začiatku chýbal ten cit ako keby odhadnúť to, že či to je teraz dobré použiť alebo nie, a až ten supervidovaný mi povedal, že toto nie. A teraz asi tou skúsenosťou viem, že keď to niekedy použijem, tak viem, že teraz je to vhodné a by bolo fajn použiť, bez toho, aby mi to dal najavo supervidovaný..“ (P9)*
- *„..ja začnem od supervízora, že podľa mňa hrozne záleží ako sa on v tom cíti. Teda poznám aj u seba také tie etapy, že keď som začínala, tak som oveľa viacej siahala po tých kreatívnych technikách. Teraz po tom siaham, ale niekedy aj menej, ale keď potom siahnem, tak väčšinou mi to „vypáli“ dobre..“ (P18)*

K oblasti pripravenosti supervízora určite patrí aj otázka dostatočného vzdelania v predmetnej oblasti a tým istá (obmedzená) úroveň kompetencií (v oblasti kreatívnej supervízie). Výpovede participantiek (P12 a P15) možno považovať za smerodajné v kontexte prípravy supervízorov pre výkon kreatívnej supervízie:

- *„..keby tu boli preložené štyri knihy kreatívnych techník supervízie, tak neverím, že tu niekto potom nesiahne. Takže to sú tie 2 oblasti, že aj pohodlnosť, že na niečo sme naučení, na druhej strane aj tá naša pohodlnosť v tom, že „no tak nepreložím si.“ A teraz som dospela do toho, že keď si prekladám veci hodne som sa posunula“. (P12).*
- *„..ale čo mne chýba, tak to je ešte nejaký výcvik tých odborných nejakých techník a tak ďalej. Sama cítim tú kreativitu, tá je v každom z nás, ale potrebovala by som ešte viacej tých metód, techník, aby som tú supervíziu vedela robiť lepšie..“ (P15)*

Zároveň nám predchádzajúce odpovede poukazujú na ďalšiu dôležitú súčasť sebareflexie na základe vlastných skúseností supervízorov a supervízoriek, a tou je významné postavenie ***vzťahu supervízora/ky ku kreativite.*** Túto myšlienku môžeme podoprieť aj ďalšími výpoveďami:

- *„..musíš mať vzťah k tým kreatívnym veciam, nájsť si oblasť, ktorá je ti blízka. Mať cit vybrať nejakú kreatívnu techniku alebo niečo teda, čo je iné, ale dostatočne jednoduché, aby to tí ľudia pochopili. Lebo ako tých kreatívnych „blbostí“ vieš vymyslieť veľa. Ale aby to sadlo jak „riť na šerbeľ“, tak to je obtiažne.“ (P12)*
- *„..to veľmi rada robím a ako myslím si, že tak najčastejšie fakt robím to modelovanie, to je taká moja tiež srdcovka..“ (P13)*
- *„..podľa mňa hrozne záleží na tom, ako sa supervízor v tom cíti..“ (P18)*
- *„..ja asi hrozne sklamem ako supervízor, ja mám totiž supervízny kufrík, ktorý trčí v garáži ako podopierka garážových dverí, ja som z celého nakúpeného kufríka použil jeden jediný raz postavičky - tie drevené, ale naozaj len raz v živote. Nosil som ten kufrík ako „agent s teplou vodou“ a okrem tých postavičiek som ešte raz použil „posticky“, ktoré som mal pri sebe. Moja špecifikácia je, že pracujem v tom PCA koncepte rozhovorom, v úvodzovkách to myslím teraz ironicky - naozaj len rozhovorom, a ten si myslím, že je dostatočný...“ (P17)*

Výpoveď participanta (P17) - okrem toho, že je citeľný jeho (ne)vzťah ku kreativite - prináša ďalšiu významnú skutočnosť, na ktorú je potrebné upozorniť, a tým je ***„teoretická orientácia supervízora“*** v kontexte použitého prístupu v supervízii, čo môže výrazne ovplyvňovať vzťah a celkovo aj postoj ku kreatívnej supervízii a jej využívaniu v praxi.

Podstatné pre analyzovanú oblasť skúseností je uviesť aj dôležitosť ***citlivého dávkovania kreatívnych metód a techník.*** V tejto súvislosti je nutné pripomenúť, že supervízor musí vedieť pri využívaní kreativity fungovať v zmysle dodržiavania hraníc (osobných, medzi supervíziou a terapiou apod.). Skúsenosť participantky (P15) potvrdzuje uvedené:

- *„..robili sme napr. asociácie ...ale úprimne poviem, mám sama rezervy, vnútorné. Samozrejme som si toho vedomá, že by som potrebovala, privítala, keby sme mali pravidelné super-supervízie, kde by sme mohli podobné situácie, prípady riešiť. Bolo by fajn poznať nejaké techniky ...vlastne my sociálna práca nemáme toľko až tých metód a techník, takže u mňa je to, že by som privítala niečo na rozšírenie mojich vedomostí a zručností, môjho vzdelania..“ (P15)*

Výpoveď participantky (P15) naznačuje isté pochybnosti, ktoré sa v supervíznej praxi objavujú a ktoré je potrebné následne riešiť/rozoberať v rámci vlastných supervízií (super-supervízií). Ďalšia významná informácia je, že *„nemáme ako profesia (sociálna práca) toľko metód a techník ako iné pomáhajúce profesie..“ (P15).* Tu je tiež dôležité upozorniť (súvislosti uvádzame aj na iných miestach štúdie) na teoretický background, resp. kompetenčný background supervízora/ky na základe jeho pôvodného vzdelania.

3.4 Praktické skúsenosti s kreatívnou supervíziou v kontexte supervízie organizácie

Pri analýze výpovedí participantov bolo náročné analyzovať a kategorizovať kreatívnu supervíziu v kontexte supervízie organizácie v ich absolútnej súvislosti, resp. vo vzájomnej interakcii. Identifikovali sme nasledovné kategórie, ktoré tiež rozdelíme do niekoľkých segmentov postavených na základoch analýzy výpovedí participantov a participantiek výskumu:

Skúsenosti s využívanými kreatívnymi metódami a technikami (pre rozvoj organizácie ako celku)

Participanti a participantky uvádzali niekoľko inšpiratívnych metód a techník, ktoré sami v supervízii organizácie využívajú(li):

Modelovanie a hranie rolí

- ***„..****najčastejšie fakt robím to modelovanie..“ (P13)*
- *„..hranie rolí to je tiež také, že viac využiteľné v skupine a potom jednoznačne modelovanie..“ (P14)*
- *„..hranie rolí, že cez rôzne príbehy, je to také úplne iné, ten príbeh ich nejakým spôsobom chytí za srdce a vlastne na tom začnú rozoberať potom konkrétny príklad..“ (P13)*

Dixit, odkrývacie obrázky, fotografie..

- *„..čo mám veľmi rada, tak to sú aktivity a vyjadrovania cez rôzne fotografie, ale viac využívam skôr také tie práce - výtvarné diela, osvedčil sa mi najmä dixit..“ (P13)*
- *„..najnovšie som si kúpil „dixit karty“, ktoré ma očarili. Opäť som ich ani raz so sebou nezobral, ale mám „dixit“ kúpený..“ (P17)*

Participant (P17) na základe skúsenosti na „vlastnej koži“ vníma karty „dixit“ ako vhodný kreatívny nástroj, pre svoju prácu sa ich však zatiaľ nerozhodol využiť (dôvody participanta pozri na inom mieste predmetnej štúdie), ale jeho zážitok bol relatívne silný:

- *"..videl som to u supervízorky v krajine XY, keďže pracujem aj tam, tak ona s tým pracovala na supervízii, bolo to veľmi pekné ako s tým pracovala a keďže som bol akoby priamy super-supervízor, teda na priamej supervízii, takže som to videl, videl som tú energiu alebo cítil ju ako s tým pracuje, bolo to veľmi prínosné, ale ja si sám seba neviem predstaviť, že „vyberte si z obrázkov..“ (P17)*
- *„..myslím si, že v skupinovej supervízii sú napríklad zvieratá alebo takéto nejaké menšie veci veľmi osobné, a tá skupina z toho nemá taký zážitok ako ten konkrétny človek, ktorý to tam skladá, posúva, obzerá a proste pracuje s tým, a s tými emóciami, ktoré z toho má. Ale nejaké napríklad fotky, pohľadnice, tie majú veľmi dobrý efekt v skupine, pretože aj keď si každý vyberie len jednu, tak vždycky keď sa teda rozprávame o tých ostatných, tak nejakým spôsobom aj on tvorí a produkuje, čo na nej je, ako to on vidí, s čím sa mu to spája, a dokonca sa stáva, že ten jeden to povie, a ďalší sa pridá..“ (P16)*

Uvedená výpoveď ilustruje ako participantka (P16) vníma využitie „obrázkov“ v supervízii a konfrontuje ich s inými technikami vhodnejšími pre individuálnu supervíziu.

Tyče, (bambusové) palice, paličky:

Ako osvedčená technika v supervízii organizácie je považovaná participantkami (P9 a P10) „technika palíc“, ktoré participantky jednotlivo zhodnotili nasledovne:

- *„..je to technika s tou dlhou metrovou bambusovou palicou, keď sa posúvajú tí dvaja, vytvoria dvojicu a posúvajú sa po určitom priestore a supervízor im vlastne dáva nejaké inštrukcie, to je vlastne určené na tu komunikáciu medzi ľuďmi, tímami, keď máme v supervízii tému, že komunikácia..“ (P9)*
- *„..keď sa chceme v organizácii baviť o komunikácii, tak odporúčam pracovať so špilkami - oprieš prst druhej strany a teraz oni naraz začnú o tom veľa hovoriť. Ja som mala možnosť na vlastnej koži v mojom výcviku vyskúšať si to s veľkými tyčami. A použila som to v jednom zariadení, kde som to neodhadla možno dobre, tak som to zobrala a účastníci sa zahrali, neodmietli to. Ako aj reflektovali, čo to bolo, ale nemilo to prijali. Takže tá kreativita supervízora asi musí mať strašne veľa tých „tykadiel“, čo teraz použiť, a čo nie, a čo v istej organizácii veľká palica môže evokovať, čo mne proste*

nedošlo, takže tak som sa trošku pomýlila (smiech)..“ (P10)

Zvieratká, postavičky, figúrky, kamene, loptičky - techniky analogickej metódy:

Medzi obľúbené kreatívne techniky (často sú preferované aj prezentované na akreditovanej príprave budúcich supervízorov) patria vyššie uvedené „pomôcky“, ktoré zaraďujeme medzi analogické (niekedy uvádzané aj ako analógové) metódy. Aj na inom mieste štúdie (pozri výpoveď P11 – v segmente: *Životná čiara organizácie*) sú spomínané figúrky, ktoré sa v rámci nej využívajú a tým pádom sú uvedené pomôcky často kombinovateľné:

- *„..mám takú skúsenosť, že keď prídeš pripravený na tú supervíziu a ľudia vidia, že tam rozprestrieš nejaké nalepené postavičky a že túto postavičku riaditeľa prilepíš tam hore, túto postavičku inde [...] je to úplne jednoduché, veľmi, ale vidia, že si venoval tomu čas a pozornosť, a že oni sú pre teba dôležití [...] a ja teda rada využívam v individuálnej supervízii naozaj tie zvieratká, to sú také moje obľúbené, ale rada využívam aj kamene..“*
- *„..ja sa v tomto totálne, že „vyjaším“ vždy, od farebných papierikov, cez loptičky, zvieratká..“ (P11)*

Asociácie možno považovať za najviac rizikovú techniku z pohľadu potenciálneho narušenia osobnej integrity supervidovaného z dôvodu práce s hlbšími vrstvami psychiky a náročnosti udržania hraníc supervízie (vs. terapia):

- *„..účinné sú aj asociácie a pozitíva sú závislé od toho, aký je ten supervidovaný,..že či to má vôbec nejaký efekt alebo, či tie asociácie nepôjdu veľmi na city. Ako človek to musím zhodnotiť empaticky, že či môžem ísť do tej techniky [...] sama seba som si tak prehodnotila, že či môžem robiť asociácie, nejaké také predstavy..“ (P15)*

Pri tejto technike spomenieme aj model ***Bálintovských supervíznych skupín*** (pozri bližšie Vaska, 2014; Schavel, 2017), kde sa pracuje s fantáziami a participanti ju používajú v supervíziách organizácie:

- *„..potom bálintovka, ale bálintovku neviem, či považovať za kreatívnu formu, lebo to je také ako...pre mňa je to kreatívne, ale no neviem do akej miery to možno považovať za kreatívny spôsob práce..“ (P15)*
- *„..mnohokrát je to bálintovka, ak ide o nejakých problémových klientov v zariadení, v ktorom realizujem supervíziu..“ (P11)*
- *„..keď robíme bálintovky a začne ten človek rozprávať o tom probléme a snaží sa ho nejakým spôsobom prezentovať... častokrát, keď sa takto prejavuje ten človek v rámci skupiny, tak on s tým výsledkom tej skupiny a s výsledkom tej supervízie vôbec nie je spokojný. Čiže on z toho nevie nájsť to východisko aj keď množstvo podnetov dostane z okolia, ale tam niečo je ešte nedopovedané a možno na tom to celé stojí..“ (P8)*

Nie vždy sú skupinové formy (modely) vhodné pre ich využívanie aj v rámci supervízie organizácie. Napríklad prvky bálintovských (supervíznych) skupín, ktoré sa v supervíziách využívajú môžu mať pre organizáciu veľký efekt, najmä v prípade, ak by sme sa (modifikáciou pôvodného „poslania“ bálintovských skupín) nezameriavali na vzťahy pracovník – klient („lekár – pacient“), ale vzťahy medzi kolegami, nadriadeným – podriadeným, komunikáciu medzi jednotlivými tímami, pracovnými skupinami apod.

Životná čiara organizácie (v procese zmeny) a časová os:

- *„..ja veľa robím s takými metódami, ako je napr. životná čiara organizácie, keď sa udiala nejaká zmena, a oni si tam dávajú figúrky, oni si tam kreslia. Čiže využívam také ako keby spoločné metódy, kde sa zapoja všetci do jednej a tej istej, nie, že vyberte si z dvoch. Také mám rada, a to si myslím, že to má akože obrovský prínos, že ľudia sa zrazu pozerajú úplne inak na ten problém..“ (P11)*

Tá istá participantka poskytla v kontexte supervízie organizácie ešte zaujímavé konštatovanie, ktoré znie:

- *„..často robíme ako keby tie manažérske metódy, že robíme časovú os, rozdeľujeme si úlohy. Ja chápem, že to je tak napomedzí, že či je to supervízia alebo tréning alebo čo, ale ak to má ísť k tomu cieľu, ktorý v tom stále máme a máme to supervízne, že sa na to pozeráme akože z pohľadu tých jednotlivých zložiek organizácie, tak mi vôbec nevadí a dokonca si myslím, že pre supervíziu organizácie sú žiaduce tie manažérske metódy, lebo veľa robíme s takým, že delenie úloh, kompetencií, delegovanie, kontrola atď..“ (P11)*

Na vyššie uvedené nadviažeme ďalšou „typicky manažérskou tehnikou“ využiteľnou v supervízii organizácie.

SWOT analýza - táto kreatívna technika sa dá veľmi efektívne využívať v supervízii organizácie,

pretože má najviac styčných bodov s „efektívnym riadením organizácie“ a je relatívne jednoduchá na realizáciu bez prílišného „osobného vkladu a otvorenia sa“ supervidovaných v supervíznom procese. Participantka (P16) využíva SWOT analýzu v kontexte supervízie organizácie (najmä) pri manažmente:

- *„..pre manažment sa mi napríklad ujala tá SWOT analýza, tam to veľmi rada robím, lebo pri nej vlastne zistia tie svoje plusy - mínusy a prečo to nesedí, keď urobím ten krok, prečo to nesedí s tým a s tým, čiže toto mám také odskúšané..“ (P16)*
- *„..s kľúčovou vecou, s ktorou som narábal bola SWOT analýza. Takže si myslím, že je veľmi dôležitá, pretože tá obsahuje procesuálne to, čo potrebuješ - uchopiť sa, kde sme, určiť tie silné, slabé stránky, prebieha nejaká reflexia, debata o tom. Príležitosti a ohrozenia ako vzhľadom na ten kontext, kam sa chce posunúť, čo chce tá organizácia robiť. Čiže tá SWOT-ka mi prišla úplne ako alfa a omega..“ [...] veľa pracujem aj s flipchartmi, ale myslím, že taká kľúčová, v tomto ohľade bola tá SWOT-ka a hovorím, že je aj bezpečná pre nich, lebo bola štruktúrovaná, vedeli ako rozmýšľať nad vecami, brainstorming jednoznačne, že proste nech „súkajú“ veci [...] a vlastne následne s tou SWOT-kou išlo také niečo ako akčné plánovanie, lebo to je zrovna ten priestor, kde to môžeš v rámci tej supervízie posunúť s tou organizáciou a s tými ľuďmi, ktorí tam sedia, tým smerom, ktorým chcú oni a na ktorom sa dohodnú všetci..“ (P12)*

Uvedené predošlé citáty sú výpoveďou participanta (P12), ktorý deklaroval, že jeho kreativita a využívanie kreatívnych metód a techník v supervízii spočíva v tom, že používa najmä ***manažérske metódy a nástroje***. Predmetné konštatovanie dopĺňame aj o výpovede ďalších participantov výskumu:

- *„..robili sme SWOT analýzu, definovali sme tam naozaj komu sú služby určené, čo je cieľom a boli to spoločné stretnutia naozaj všetkých ľudí, ktorí v tom čase pracovali, a práve z toho mám tú skúsenosť, že je veľmi zaujímavé počúvať, ako to majú rôzne zadefinované v presvedčení, že všetci to máme rovnako..“ (P15)*
- *„..aj tie SWOT analýzy sme robili, že čo vidíme, ako to vidíme, čo by sme chceli, ako by sme to chceli robiť..“ (P14)*
- *„..lebo SWOT-ka je taká výborná vec, kde sa k tomu môžeš dostať a kde je to také bezbolestné, tí ľudia to tak dobre prejdú a máš to tam tie štyri časti a ľudia sa tam tak rozšupnú a tak. A boli celkom iní, keď tam tá riaditeľka sedela, lebo my sme si s pani riaditeľkou povedali, keď ideme robiť organizáciu, tak tu budeme všetci..“ (P10)*

Jedna z najčastejších pomôcok pri rozvíjaní kreativity v supervízii je ***flipchart***, ktorý mnohí supervízori (aj z participantov - pozri výpoveď napr. P12 pri segmente SWOT) využívajú aj ako „priestor pre *kreativitu“:*

- *„..najčastejšie flipchart, že na tom sa dajú robiť totálne, že zázraky a keď iné nie, tak aspoň nech je veľký papier a fixka [...] málokedy používam také typické, že vysypem zvieratká a spýtam sa, že „ktoré zvieratko vám pripomína klienta?“ To až tak nerobím, ale skôr, že vystrihujú, trhajú zahadzujú, krčia, kreslia na flipchart apod. A používam ich takmer pri každej supervízii, ...niekedy nie, niekedy je to naozaj o rozhovore, a to sú väčšinou supervidovaní, s ktorými už dlho robím, ale pri takých, že keď sa potrebujem posunúť v nejakom probléme, a čo je pri organizácii najčastejšie, že tam to je málokedy len o klientoch, tak veľa pracujem kreatívne s tými technikami, ktoré som už povedala. A je to super v tom, že sa vedia všetci na to isté pozrieť a každý si tam vie niečo dokresliť..“ (P11)*
- *„..zoberiete flipchart a nalepíte tam postavy a poviete si, že „toto je riaditeľ a toto ste vy..“ (P7)*

U tej istej participantky vyberáme aj jej ďalšiu výpoveď:

- *„..keď ideš na tie prvé stretnutia, tak „brainstorming“ využívam úplne, na identifikáciu problémov, aby sme sa nezahltili, „nazatárali“ a nezačali nenávistne štekať po sebe, že „ty si to a ty si to takto myslel“. Povieme si dobre, teraz si to len naformulujeme, za tri minúty, tuto ceruzka, papier a ideme na flipchart, „brainstormingovo“ nastienime problémy..“ (P7)*

V nasledujúcej časti štúdie zrekapitulujeme hlavné výsledky/zistenia, identifikujeme možné nezodpovedané otázky, resp. ponúkneme dilemy, navrhneme aplikácie do teórie a praxe a uvedieme pre komplexnosť vedeckej štúdie aj jej limity.

4. DISKUSIA

Kreativita v supervízii (koncept kreatívnej supervízie) sa javí ako ideálny spôsob prezentovania tém, problémov či dilem supervidovaných prostredníctvom nezvyčajného -

kreatívneho spôsobu prezentovania ako bežnými spôsobmi, typickými (najmä) pre nepriamu supervíziu (rozhovor, audio-video nahrávka apod.). Na základe výpovedí pariticpantov a participantiek je možné do istej miery zovšeobecniť, že kreativita musí byť poskytovaná najmä citlivo a nemôže byť „pomstou" supervízora/ky za (ne)spoluprácu. Je veľmi dôležité vysvetliť vopred supervidovaným (príp. ešte pri dohadovaní kontraktu), že existuje možnosť použitia iných spôsobov práce ako je len hovorené slovo a že sa kreativity netreba obávať. Aj jedna z participantiek uviedla, že je neskoro už počas supervízie vysvetľovať, že prečo ideme použiť práve túto kreatívnu metódu a techniku a najmä, ak sme o tejto možnosti vopred supervidovaných neupozornili. V inej výpovedi participantky zase skôr „koluje v krvi" spontaneita a využíva všetko, čo má „po ruke", ale tak či onak je určite vhodné, aby bol supervidovaný vopred upovedomený o možnosti, resp. priamo pri snahe použiť kreatívnu techniku bolo vysvetlené „o čo ide" a že sa „toho netreba báť" a až po súhlase supervidovaného začať kreatívne pracovať. Pri ***„dávkovaní kreativity"*** je potrebné mať na pamäti to, že sa poskytuje *(a) v zmysle dodržiavania osobných hraníc, resp. hraníc medzi supervíziou a terapiou* (aby príliš nezasahovali do osobnej integrity človeka; zváženie, či ísť ešte do tej ktorej techniky, či to ešte patrí do supervízie a pod.); *(b) vyzretosti; (c) aktuálneho nastavenia* (nálady supervízora/ky, supervidovaných a pod.); *(d) v kontexte riešenej témy* – čo korešponduje aj s výpoveďou participantov výskumu, ktorí jednotlivo k tejto téme zaujali jasné stanovisko. Nemožno zabúdať aj na aktuálne „rozpoloženie supervízora/ky", ktoré by sa samozrejme nemalo prenášať do supervízneho procesu, ale je potrebné si ho na strane poskytovateľa supervízie uvedomiť a na základe aktuálneho „nastavenia" (situácie) aj (adekvátne) aplikovať metódy a techniky (aj kreatívne) supervízie.

V porovnaní s výsledkami výskumu a predvýskumu uvedených v úvode štúdie (pozri bližšie Vaska et al. 2012; 2019) možno tiež potvrdiť, ***že trvácnosť (a tým aj efektivita***) použitých kreatívnych techník je dôležitý výsledok, ktorý sa objavil aj pri výpovedi participantky spracovanej v segmente *„práca s dostupnými vecami"*. Nadviazať na uvedené možno aj výsledkami súvisiacimi s používaním ***rôznych kreatívnych metód a techník.*** Za najviac využívané (a komunikované participantmi výskumu) možno považovať ***analogické metódy,*** keď participanti/ky najčastejšie vo svojej praxi konfigurovali supervíznu situáciu prostredníctvom figúrok, postavičiek, zvieratiek a objavili sa aj kamene a loptičky. Takisto boli vo výpovediach zastúpené aj exploratívne a imaginatívne metódy ako sú brainstorming, práca s fantáziami (najčastejšie využívaná v bálintovských supervíznych skupinách). Menej sa už objavili ***expresívne metódy*** a zámerne ako posledné metódy uvádzame oblasť: ***činnostné, predvádzacie a úlohovo-orientované metódy,*** ktoré sa vo výpovediach pariticipantov objavovali ako najefektívnejšie pre supervíziu organizácie. Samozrejme, jednotlivo participanti/ky uvádzali využitie kreatívnych metód a techník aj v súvislosti s formami supervízií (najmä individuálnou, tímovou a skupinovou), ktoré sú súčasťou supervízie ako celku, čiže supervízie organizácie. Niektoré kreatívne metódy a techniky slúžili ako časť mozaiky supervízie celej organizácie (a jej sekvencií). Dôležité je na tomto mieste poznamenať aj to, že v praxi sa bežne používa kombinácia viacerých techník, resp. kreatívna technika môže byť súčasťou viacerých metód, a dokonca je možné použiť aj viacero kreatívnych metód naraz (bližšie Vaska & Almáši, 2019). Zároveň upozorníme výpoveďou participanta z predvýskumu na fakt, ktorý môžeme považovať za limit pre kreatívnu supervíziu*: „...ja by som určite nepoužil žiadne kreatívne metódy a techniky pri všetkých formách supervízie. Niekedy poskytujete krízovú supervíziu a vtedy to podľa mňa nie je úplne vhodné, ja si myslím, že je vtedy potrebný viac klasický spôsob, aj keď určite kreativita má veľký potenciál.."* (pozri bližšie Vaska & Almáši, 2019).

Obrany a ohrozenia sa vo výpovediach participantov objavovali v súvislosti so strachom a neistotou (na strane oboch aktérov supervízie), v prípade, že sa „otvoria viac ako je potrebné", či kreatívna technika bude prijatá a zaúčinkuje ako má a objavila sa aj ako „pomsta" za nespoluprácu.

Pestrosť v kreativite je len potvrdením dobrej a kvalitnej prípravy supervízorov (ako vlastnej, tak i v rámci akreditovanej prípravy), je prijímaná pozitívne a vo výpovedi jednej participantky (ako uvádzame v časti výsledky) supervidovaní z pohľadu supervízorky (participantky) veľmi oceňujú to, že prichádza supervízor „kreatívne pripravený". Na druhej strane je limitom ***vzdelanie supervízora,*** resp. ***pocit nekompetentnosti***, ktorá bola reflektovaná cez vlastnú sebareflexiu ako dôležitý moment v kontexte využitia kreatívnej supervízie v supervízii organizácie. Nedostatok vedomostí a zručností z oblasti kreatívnej supervízie je obmedzujúci, a z toho dôvodu by participanti, ktorí to uviedli ako „limit" ocenili ďalšie vzdelávanie v tejto oblasti a získanie vedomostí a zručností z oblasti kreativity už počas

akreditovanej prípravy. Ako aj uviedla jedna participantka, tak si uvedomujú aj svoj „teoretický background“ vychádzajúci z absolvovaného vysokoškolského štúdia, ktorý konfrontovala s nedostatočnými spôsobilosťami pre predmetnú oblasť v porovnaní napr. so psychológmi. Bolo by veľmi prínosné, ak by v príprave budúcich supervízorov bola väčšia zacielenosť na využitie kreatívnych metód a techník v supervízii a určite aj „posilňovacie“ stretnutia pre supervízorov/ky v praxi. Samozrejme, nielen „vzdelávanie poskytované inými“ zohráva svoju rolu, ale dôležité je aj samoštúdium napr. aj prostredníctvom existujúcej literatúry, ktorú vnímala jedna z participantiek ako nedostatočnú. Je pravda, že existuje veľmi malé množstvo tejto špecifickej literatúry (pozri viac Vaska, 2014; Vaska & Almáši, 2019 a nižšie uvedený zoznam výberu literatúry). Zároveň však pátranie po zdrojoch by malo byť prirodzenou súčasťou praxe (a prípravy na supervíziu) supervízora. Určite by však prospelo, ak by existoval napr. na webových stránkach vzdelávateľov v supervízii napr. vždy aktualizovaný zoznam literatúry, výskumných štúdií v rôznych oblastiach (aj v kreatívnej supervízii, aj v supervízii organizácie). Tieto zdroje by boli zverejňované podľa noviniek na trhu a mohli by byť užitočným pomocným nástrojom pre vzdelávanie a prax. V tejto súvislosti možno navrhnúť aj riešenie v zmysle väčšej dostupnosti k zahraničným zdrojom vďaka tomu, že by sa pravidelne literatúra prekladala (napr. aj z finančných prostriedkov získaných z rôznych grantov, príp. iných príspevkov - členských, sponzorských a pod.) do slovenského alebo českého jazyka a bola by tak dostupnejšia.

V kontexte prípravy, vzdelávania a praxe je nevyhnutné ***rešpektovať prístup,*** ktorý má supervízor ako svoj preferovaný (či už na základe doplňujúceho vzdelania v predmetnom prístupe alebo vďaka svojej vlastnej preferencie). Teoretická orientácia supervízora zohráva nemalú úlohu vo využívaní tých-ktorých inovatívnych (ako je aj kreativita) metód a techník v supervízii – pozri bližšie napr. Balogová, in Balogová & Žiaková, 2017), pretože niektoré prístupy v supervízii a v sociálnej práci (pozri bližšie napr. Mátel, 2019; Brnula & Kuchárová, 2018; Hudecová, in Balogová & Žiaková, 2019; Žiaková, in Balogová & Žiaková, 2017; Vaska, in Balogová & Žiaková, 2017; Skyba, 2016 a výskumnú štúdiu v predmetnom zborníku od autorov Vrťová & Vaska, 2020) už vo svojej podstate nepracujú toľko s kreativitou (ak vôbec) ako iné. Zároveň je rozhodujúca pri supervízii organizácie (a v nej využitie kreatívnych metód a techník) aj práca/preferencia v niektorom/niektorého z existujúcich modelov supervízie (pozri bližšie napr. Mydlíková, in Balogová & Žiaková, 2017; Vaska, 2014).

Supervízia organizácie a využitie kreativity v nej nie je prebádaná téma (a na niektoré jej limity reagujeme aj v závere diskusie) a najmä je „ťažšie uchopiteľná“, participanti produkovali aj zaujímavé témy a inšpirácie, resp. aj dilemy, ktoré supervízna prax so sebou prináša. Jednoznačne musíme konštatovať, že „supervízor organizácie“ by mal disponovať so spôsobilosťami na predmetnú oblasť, ktorá si vyžaduje aj poznatky a zručnosti z oblasti manažmentu (min. vedenia ľudí) a ďalšie vzdelávanie v oblasti kreatívnej supervízie. Prepojenie týchto dvoch oblastí je možné aj pomocou identifikovaných (ľahšie uchopiteľných) metód a techník (manažérskeho charakteru), ktoré sa objavili vo výpovediach participantov a participantiek výskumu (napr. SWOT-analýza je považovaná za bezpečnú, štruktúrovanú a neohrozujúcu). Aj iné kreatívne techniky (ako *„životná čiara organizácie“, využitie postavičiek* napr. pri vyhodnocovaní počúvaného „príbehu“/témy, problému organizácie v zmysle *„táto postava je riaditeľ, toto je Váš/môj tím a ľudia v ňom; „..tieto postavy (zvieratká) sú ďalší zamestnanci organizácie, toto sú spolupracujúce organizácie, toto bude zobrazovať váš cieľ/vašu víziu)* sú vhodné na využitie a zefektívňujú supervízny proces. Predmetnú „kreatívnu pomôcku“ (aké sú napr. uvedené v predchádzajúceje vete) vezme jeden z aktérov supervízie a napr. nalepí postavu a nakreslí obrázok na flipchart, príp. si vyberie zvieratká, lopty, kamene, gombíky a rozloží ich podľa vlastného významu na stôl apod. Využitie kreatívnej metódy a techniky v organizácii zjavne závisí aj od témy, ktorá sa rieši (napr. téma komunikácie, kde sa hodia - participantmi/kami spomínané a v praxi využívané - tyče/palice; alebo tvorba cieľov/vízie organizácie spomínaná SWOT-analýza, modelovanie a iné). Na tomto mieste ako autori a autorka štúdie môžeme polemizovať o tom, či SWOT – analýza, časová os a pod. sú techniky, ktoré môžeme označiť ako kreatívne metódy alebo techniky. Uzavrieme to v tejto časti štúdie tak, že ak aj nie, tak sa určite v rámci nich mohli bez akýchkoľvek problémov zrealizovať napr. pri ohrozeniach v rámci SWOT – analýzy techniky ako hranie rolí, príp. využiť kresbu atď. Aj v prípade SWOT – analýzy je možné ju realizovať kreatívne a variabilne (tu si dovoľujeme spochybniť názory, resp. vyvolať diskurz o tom, či je to kreatívna technika využiteľná v supervízii alebo nie) a najmä modifikovať tak, aby bola „zábavná“, no najmä prínosná pre rozvoj organizácie ako celku s uspokojivým výsledkom aj

pre samotných zamestnancov organizácie. Na základe vyššie uvedeného členenia by sme SWOT - analýzu, príp. iné manažérske techniky využiteľné v supervízii mohli zaradiť medzi najefektívnejšie kreatívne nástroje v supervízii organizácie.

Predmetná téma štúdie by si zaslúžila hlbšie rozpracovanie, čo je výzvou a očakávanou témou do budúcnosti a aj autori štúdie sa plánujú v budúcnosti týmito a podobnými otázkami (diskurzami) hĺbkovo (a nielen výskumne, ale i teoreticky a prakticky) ďalej zaoberať. Zároveň nám vyvstáva otázka, ktorý model supervízie je najvhodnejší pre realizáciu supervízie organizácie a kreatívnych metód a techník v ňom. Je to model 4x4x4? (pozri viac Wonnacott, 2012) alebo iný model? Alebo je kreatívna supervízia samostatnou témou, oblasťou supervízie, ktorú je potrebné skúmať a venovať jej osobitnú pozornosť? Tieto a podobné otázky si autori a autorka predmetnej štúdie kladú a spolu s ďalšími členmi riešiteľského kolektívu (Brozmanová Gregorová a Labáth) sa snažia hľadať odpovede, ktoré budú v blízkej dobe publikované v samostatných dielach a zároveň niektorí členovia a členky plánujú v blízkej budúcnosti predmetné oblasti naďalej skúmať a vedecky sa im venovať.

Uvedomujeme si aj limity našej štúdie a tými sú: nie všetci participanti (v rámci celého výskumu projektu VEGA) dostali možnosť vyjadriť sa k téme „kreatívna supervízia“. Pre komplexnosť skúmanej problematiky chýbajú pohľady ďalších aktérov supervízie (čiže supervidovaných a dovolíme si tvrdiť, že aj konečných „prijímateľov výsledkov“ supervízie, ktorými sú klienti organizácie, príp. aj spolupracujúce a iné organizácie, resp. ich zástupcovia, ktoré vstupujú do procesu skvalitňovania poskytovaných služieb, príp. aj rodina klienta apod., ktorí/é môžu a mali by registrovať prínosy, príp. aj nedostatky realizovanej supervízie organizácie). Zároveň sa jedná o pomerne široko koncipovaný výskum, ktorého súčasťou bola aj spracovávaná oblasť štúdie. Téma využitia kreatívnej supervízie, resp. kreatívnych metód a techník supervízie v kontexte supervízie organizácie bola v rámci výskumu ťažšie uchopiteľná z dôvodu, že sa jedná o špecifickú oblasť so špecifickými kompetenciami supervízora (doplnkové vzdelanie z „oblasti kreativity“), často sa zamieňa aj význam slova metóda s technikou (tieto skutočnosti mohli byť objasnené participantom pred položením otázky v rámci rozhovoru). V konečnom dôsledku za limit možno považovať aj to, že niektorí participanti nevyužili v rámci supervízie organizácie žiadne kreatívne metódy a techniky a ako posledný limit vnímame malé množstvo supervízorov (zo všetkých aktívnych na Slovensku), ktorí reálne využívajú/realizujú supervíziu organizácie (v jej celostnom chápaní) na Slovensku, čo môže mať vplyv na validitu nášho výskumu v rámci realizovaného projektu.

5. ZÁVER

Kreatívna supervízia musí byť adresná, koncepčná, nenútená a poskytovaná erudovanými supervízormi/kami a v kontexte supervízie organizácie realizovaná s cieľom zabezpečiť nielen profesionálny rozvoj jednotlivcov (zamestnancov organizácie), ale aj profesionálny rozvoj celej organizácie, ktorá by mala mať vo svojom zámere na prvom mieste zvyšovanie kvality poskytovaných služieb pre ich prijímateľov. Predmetná téma je komplikovaná, pretože je potrebné pri realizácii supervízie organizácie rešpektovať všetky faktory, ktoré ju ovplyvňujú (miesto, veľkosť, poslanie, kultúra /hodnoty, normy, pravidlá atď./ organizácie; jej zložky a spolupracujúce organizácie; platná legislatíva a pod.; formy, metódy a techniky, modely a prístupy preferované supervízormi; funkcie a prekážky v realizácii supervízie apod.). Mohli by sme vymenovať nespočetné množstvo faktorov, ktoré ovplyvňujú len samotnú supervíziu a kreativita ešte ako „samostatná jednotka“ v oblasti supervízie má ďalšie faktory, ktoré jej realizáciu ovplyvňujú. Zapojiť do supervízie organizácie kreativitu dokážu len skúsení supervízori a vyzreté spoločenstvo, ktorým môže byť poskytovaná. Štúdia na základe skúseností supervízorov a supervízoriek prináša do mozaiky aspoň jednu malú časť, ktorú uzatvárame tými najvýznamnejšími zisteniami:

- *Dôvera k supervízorovi/ke*
- *Vzťah ku kreativite*
- *Citlivosť v dávkovaní supervízie*
- *Významné sú hranice a ich dodržiavanie*
- *Vzdelanie supervízora v kreatívnej supervízii*
- *Ďalšie vzdelávanie (kurzy, “posilňovačky“ pre supervízorov v praxi a super-supervízie)*
- *Odvaha a priestor na kreativitu v supervízii organizácie*
- *Situačná kreativita a jednoduchosť*
- *Manažérske postupy ako vhodné kreatívne metódy a techniky v supervízii organizácie*

Na úplný záver štúdie len upozorníme na skúsenosti, ktoré nie sú predmetom realizovaného výskumu, ale sú výsledkom

aktuálnej situácie v čase pandémie, keď sa pre kreatívnu supervíziu otvárajú ďalšie možnosti (ale zároveň sa objavujú aj výrazné limity) - zvládať jej realizáciu cez on-line priestor (platformy ako sú napr. ZOOM, MSTeams, Skype apod.). Týmto sa nám otvára priestor na ďalšie témy a ich skúmanie. Do istej miery sa javí ako použiteľná (napr. je možné využiť areterapeutické techniky - kresbu cez on-line priestor, techniku hrania rolí apod.). Nie je však úplne predstaviteľné jej využitie v skupinovej on-line forme a tým sú jej veľké obmedzenia aj pri supervízii organizácie, ktorá využíva rôzne formy a metódy supervízie.

Jedno je však isté - moderným technológiám a ich využitiu v supervízii sa nevyhneme a pravdepodobne sa stanú prirodzenou súčasťou práce supervízorov a supervízoriek (a aj súčasťou vzdelávania v supervízii), no dúfame, že sa nestanú samozrejmosťou, je totiž na mieste vyjadriť obavy že stopercentné dodržanie etiky supervízie („hacking“, prítomnosť iných osôb, nečakané prerušenie, výpadok internetu a pod.), atmosféru prítomnosti, všetky emócie a komunikačné (najmä neverbálne) prejavy on-line priestor nikdy nenahradí.

AFILIÁCIA

Vedecká štúdia je publikovaná ako súčasť vedeckého projektu VEGA č. 1/0374/18 s názvom “Kreovanie modelu supervízie organizácie ako špecifickej formy v systéme supervízie v sociálnej práci”.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Balogová, B. (2017). Supervízne metódy a techniky. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník.* (s. 166-167). Košice: Filozofická fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

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

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

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

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

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

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

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

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

Etický kódex supervízie (2018). Získané 5. júla 2020, z https://www.prohuman.sk/files/Eticky_kodex_supervizie_IVSP.pdf

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

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

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

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

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

Hawkins, P. & Shohet, R. (2004). *Supervízia v pomáhajúcich profesiách.* Praha: Portál.

Hudecová, A. (2017). Prístup orientovaný na úlohy. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník*. (s. 68-69). Košice: Filozofická fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

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

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

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

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

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

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

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

Lichner, V., Halachová, & Lovaš, L. (2018). The Concept of Self-Care, Work Engagement and Burnout Syndrome among Slovak Social Workers. *Sociální práce/Sociálna práca. ERIS Journal – Summer 2018. English edition of the Czech and Slovak Social Work. 18(4),* 62-75.

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

Lovašová, S. (2016). Koncept starostlivosti o seba z pohľadu sociálnej práce. *Grant Journal, 5(2),* 36-39. Získané 5. júla 2020,
z https:// grantjournal.com/0502lovasova.pdf

Mátel, A. (2019). *Teorie sociální práce I. Sociální práce jako profese, akademická disciplína a vědní obor.* Praha: Grada.

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

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

Page, S. & Wosket, V. (1994). In Svobodová & Valášek. (2002). *Úvod do supervize. Cyklický model.* Použitie knihy: Steve Page a Val Wosket. Supervising the Counsellor / A Cyclical Model (New York, 1994). Preložila a edične upravila: Petra Svobodová. Tišňov: Sdružení SCAN.

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

Rusnáková, M. Supervízor. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník.* (s. 168). Košice: Filozofická fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach

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

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

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

Šoltésová, D. (2013). Supervízia ako prostriedok zvyšovania reflexivity budúcich pomáhajúcich profesionálov a profesionálok. In Lukáč, M. (Ed.). *Edukácia človeka – problémy a výzvy pre 21. storočie. (s. 240-249).* Prešov: Prešovská univerzita v Prešove.

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

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

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

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

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

Vaska, L. (2017). Prístupy v supervízii. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník.* (s. 159-160). Košice: Filozofická fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Vaska, L. (2015). *Študentská supervízia a praktické vzdelávanie v sociálnej práci.* Bratislava: Iris.

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

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

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

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

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

Žiaková, E. (2017). Humanistická teória. In Balogová, B. & Žiaková, E. (Eds.). *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník.* (s. 58-59). Košice: Filozofická fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

ŠPECIFIKÁ SUPERVÍZIE V PODMIENKACH VÄZENSTVA NA SLOVENSKU

Specifics of supervision in the penitentiary system of Slovakia

Lenka Kleskeň[1]

Abstrakt

Supervízia je v podmienkach slovenského väzenstva stále pomerne novým fenoménom, ktorý si v systéme hľadá svoje miesto. V porovnaní s inými systémami, ktorých je už niekoľko rokov súčasťou, ide o veľmi špecifické prostredie jej realizácie, ktoré so sebou prináša množstvo situácií a faktorov, na ktoré musí byť supervízor pripravený. Na supervíziu sme sa pozreli cez optiku supervízneho trojuholníka, kde objednávateľom je Generálne riaditeľstvo Zboru väzenskej a justičnej stráže – systém, supervidovanými sú presne určení zamestnanci a príslušníci Zboru väzenskej a justičnej stráže a supervízorom akreditovaní supervízori z rôznych častí Slovenskej republiky. Výskum má metodologicko empirický charakter, jeho výskumným súborom sú participanti – supervízori, evidovaní v Zozname supervízorov vedenom Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, ktorí realizovali alebo stále realizujú supervíziu v ústavoch na výkon väzby alebo ústavoch na výkon trestu odňatia slobody. Pre naplnenie cieľa výskumu sme zvolili kvalitatívny prístup, konkrétne metódu pološtúkturovaných rozhovorov, ktoré sme analyzovali prostredníctvom parafrázovania, sumarizovania a kategorizovania pomocou otvoreného kódovania, ktoré sme podrobili deskripcii. Zistili sme, že za najsilnejšiu stránku supervízie je považovaný samotný fakt jej zavedenia do systému väzenstva a voľba externých supervízorov, ako aj jej celkový pozitívny prínos pre účastníkov. V omnoho väčšej miere však boli identifikované jej slabé stránky v podobe nedobrovoľnej účasti, miesta výkonu, no najmä skepsy, strachu, apatie a nedôvery zo strany niektorých účastníkov. Identifikovali sme, že supervízia potrebuje nevyhnutné zmeny, ktorými sú najmä dobrovoľná účasť, pravidelnosť, realizácia mimo pracovného priestoru a homogenita skupiny.

Kľúčové slová: *Väzenstvo. Systém. Supervízia. Personál (väzenský).*

Abstract

Supervision in Slovak prison system is still a new phenomenon, trying to find its place. In comparison with other systems, where it is already established for several years, the prison system is a very specific environment for supervision's realization. It faces several situations and factors for which the supervisor must be prepared. We did take a look on supervision trough the optics of the supervision triangle, where the order comes from the Directorate-General of Prison and Judicial Corps, supervised are specific employees of the Directorate-General of Prison and Judicial Corps and the supervisors are accredited supervisors from several parts of Slovak Republic. The research has methodological and empirical character. Researched topics are participants – supervisors who are listed in the Registry of Supervisors of the Ministry of Work, Social Affairs and Family of Slovak Republic – who were, or still are supervising in penitentiary facilities. In order to fulfill the goal of the research, we chose creative approach – more specifically: the method of semi-structured interviews, which we analyzed via paraphrasing, summaries and categorization with the help of open coding, that we submitted to description. We find that the strongest aspect of supervisions is its own establishment into the penitentiary system as well as its overall positive benefits for the participants. On the other hand, with much more effect, weak points were identified – in the form of non-voluntary participation, place of realization, but mostly sceptic feelings, fear, apathy and mistrust from several participants. We identified that supervision needs several changes like voluntary participation, regularity patterns, realization outside of working environment and homogeneity of the group.

Keywords: *Penitentiary. System. Supervision. Prison staff.*

1. ÚVOD

Téma supervízie v penitenciárnych podmienkach Slovenskej republiky (ďalej len „SR“) bola dlho diskutovanou témou medzi odborníkmi pôsobiacimi v tejto oblasti. V prostredí väzenstva ide o inovatívny prvok a ukazuje sa, že cieľová skupina tejto supervízie (supervidovaní) je v mnohých ohľadoch veľmi špecifická, rovnako ako zadávateľ – objednávateľ, čo logicky súvisí s charakteristikami totálnej inštitúcie a jej vedenia. Vzhľadom k skúmanej problematike považujeme za dôležité na úvod predstaviť väzenský systém SR, ako aj špecifiká supervízie (jej podmienky a charakteristiky), ktorá sa v tomto systéme realizuje.

1.1 Špecifiká väzenského prostredia na Slovensku

Na Slovensku poznáme niekoľko druhov trestov. Jedným z nich je **trest odňatia slobody**, ktorý udeľuje súd páchateľom závažných trestných činov, keďže tento trest má byť uložený len v prípadoch, kedy nie je vhodné uložiť niektorý z ostatných trestov z dôvodu spoločenskej škodlivosti a ohrozenia verejnosti. Trest odňatia slobody sa vykonáva vo väzenskom prostredí, konkrétne v ústave na výkon trestu odňatia slobody (ďalej len „ÚVTOS“). Pokiaľ nie je dokázané, že osoba trestný čin spáchala (je len obvinená nie odsúdená) je v odôvodnených

[1] PhDr. Lenka Kleskeň, PhD., Generálne riaditeľstvo ZVJS, Šagátova 1, 821 08 Bratislava, e-mail: lenka.klesken@gmail.com, tel.: +421 907 685 554.

prípadoch umiestnená do výkonu väzby (ďalej len „VV"), ktorý je súčasťou väzenského systému.

V SR sa trest odňatia slobody vykonáva v ÚVTOS s troma stupňami stráženia – minimálnym, stredným a maximálnym (toto delenie nazývame **vonkajšia diferenciácia**), v ÚVTOS pre mladistvých, v oddelení na výkon trestu zriadenom v ÚVV a v nemocnici pre obvinených a odsúdených. Pohyb, spôsob zabezpečenia a uplatňovania práv odsúdeného ako aj kontakt s ním sú rozdielne podľa stupňa stráženia. Čím je stupeň stráženia vyšší, tým väčší je rozsah obmedzení, pričom rovnaká diferenciácia platí aj pri výkone práv a formách zaobchádzania. Okrem vonkajšej difereciácie sa vykonáva aj **vnútorná diferenciácia** so špecializovanými oddielmi zameranými na zefektívnenie VTOS vo vzťahu k odsúdeným s cieľom prehĺbiť účinnosť trestu. Podľa Vyhlášky ministerstva spravodlivosti SR č. 368/2008, ktorou sa vydáva Poriadok výkonu trestu odňatia slobody, odsúdený vykonáva trest v jednej z diferenčných skupín „A", „B", „C" alebo v špecializovanom oddiele, v ktorom (okrem oddielu doživotných trestov) sa diferenčná skupina neurčuje. Odsúdený na doživotný trest sa zaraďuje do diferenčných podskupín „D1" a „D2". Jednotlivé diferenčné skupiny zrkadlia režim, zaobchádzanie, možnosti, zaradenie do práce, vzdelávanie a pod. odsúdeného, pričom „A" predstavuje podmienky najpodobnejšie životu na slobode. Zaradenie do diferenciačnej skupiny je určené na základe psychologického vyšetrenia odsúdeného, poznatkov o jeho správaní, emocionálnom a sociálnom narušení a poznatkov o postojoch odsúdeného k plneniu povinností a programu zaobchádzania. Čo sa týka špecializovaných oddielov, patria medzi ne nástupný oddiel, oddiel doživotných trestov, oddiel špecializovaného zaobchádzania, oddiel s bezpečnostným režimom, osobitný oddiel, uzavretý oddiel, oddiel odsúdených so zdravotným postihnutím a výstupný oddiel. Pri posudzovaní a zaraďovaní odsúdeného do akejkoľvek skupiny je nutné uplatňovať individuálny a multiprofesný prístup. Coyle (2004) zdôrazňuje fakt, že väznice sú dynamické inštitúcie, ktorých najdôležitejšími prvkami sú ľudia. Podľa autora je v každom kroku nutné počítať s ľudským faktorom, ktorý tvoria samotní odsúdení ale aj personál. **Väzenský personál tvoria príslušníci Zboru väzenskej a justičnej stráže** (ďalej len „ZVJS"), ktorí zabezpečujú stráženie, dozor, dohľad a zaobchádzanie s odsúdenými. Práve **zaobchádzanie s odsúdenými** považujeme za jednu z najdôležitejších činností, pričom ide o „súhrn aktivít, ktorých účelom je diferencovaným spôsobom zabezpečiť výkon práv a povinností podľa zákona, podporovať a rozvíjať zmysel pre zodpovednosť, dodržiavanie zákonov a spoločenských noriem, pozitívne osobnostné vlastnosti, úctu k iným, sebaúctu a pozitívny vzťah k rodine" (Zákon č. 475/2005 Z. z. o výkone trestu odňatia slobody a o zmene a doplnení niektorých zákonov). Zaobchádzanie s odsúdenými prebieha podľa Rozkazu ministra spravodlivosti SR č. 16/2015 o zaobchádzaní s obvinenými a odsúdenými v dvoch formách: **Individuálne formy** (rozhovor, penitenciárna diagnostika, intervencia, poradenstvo, iné metódy a postupy zaobchádzania) - ich cieľom je formovanie pozitívnych vôľových vlastností a schopností odsúdeného tak, aby po prepustení z VTOS dodržiaval právne predpisy a spoločenské normy, podpora sebaúcty, úcty k iným a zmysel pre zodpovednosť. Prostriedkom na realizáciu individuálnej formy zaobchádzania je **program zaobchádzania**. Ten vypracuje pedagóg pôsobiaci v ÚVTOS individuálne pre každého odsúdeného do troch mesiacov od umiestnenia. Komplexnosť programu zabezpečuje spolupráca so psychológom a sociálnym pracovníkom. Pri jeho vypracovaní sa prihliada hlavne na závery psychologického vyšetrenia, dĺžku trestu, správanie odsúdeného, ale aj možnosti sociálnej rehabilitácie, zaradenia do práce, zapojenia do individuálnych a skupinových aktivít, záujmy, vzdelávanie a ďalšie poznatky o odsúdenom. Odsúdený môže pri zostavovaní programu spolupracovať a sám navrhovať aktivity o ktoré má záujem. Program obsahuje konkretizáciu aktivít, ktoré sú zamerané hlavne na rozvoj osobnosti, hodnotovú orientáciu, primerané správanie a odstraňovanie subjektívnych príčin páchania trestnej činnosti. Táto konkretizácia zároveň predstavuje jednotlivé ciele práce s odsúdeným. Na ich dosiahnutie sa využívajú najmä ústavný poriadok, disciplinárna právomoc, zaraďovanie do práce, vzdelávanie, kultúrno-osvetová činnosť, formy a metódy pedagogického a psychologického pôsobenia, ale aj metódy sociálnej práce. Ak ide o odsúdeného, ktorého zvyšok trestu je kratší ako deväť mesiacov, nie je nutné vypracovať komplexný plán. V takomto prípade pedagóg vypracuje krátkodobé ciele zaobchádzania. Cieľom **skupinových foriem** (komunita, sociálno – výcvikové skupiny, iné metódy a postupy) je dosiahnuť aktívnu účasť odsúdených v procese zaobchádzania, pozitívne sociálne učenie a správanie, riešenie konfliktov, rozvoj pozitívnych vlastností a vzťahov, elimináciu nevhodných prejavov správania a podporu duševného zdravia. Uvedené sa deje v náročných

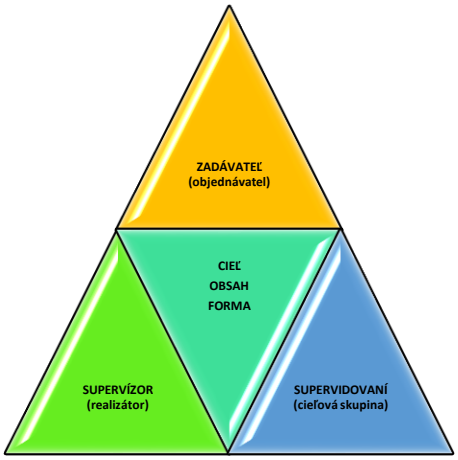
podmienkach **totálnej inštitúcie**, za ktorú väznice považujeme. Podľa Cole (2019) ide o uzavretý sociálny systém, v ktorom je život organizovaný podľa prísnych noriem, pravidiel a harmonogramu. Čo sa v ňom deje určuje jediný orgán. Všeobecne sú navrhnuté tak, aby poskytovali starostlivosť obyvateľstvu ktoré buď nie je schopné sa o seba postarať, alebo chránia spoločnosť pred možným poškodením, ktoré by táto populácia mohla spôsobiť jej členom. Akonáhle sa osoba (väčšinou nedobrovoľne) pripojí k jednej z týchto inštitúcií, musí dodržiavať jej pravidlá a podstúpiť proces čiastočného zanechania svojej identity, aby prijala novú, ktorú jej daná inštitúcia udelila. Zo sociologického hľadiska plnia totálne inštitúcie hlavne účel resocializácie. Tieto inštitúcie sú oddelené od širšej spoločnosti vzdialenosťou ale aj legislatívou a tí, ktorí v nich žijú sa určitým spôsobom podobajú. Podľa nášho názoru uvedené platí tak pre odsúdených, ako aj pre personál, ktorý vykazuje isté spoločné črty. Podľa Heretika (2010) sa spoločnosť stále viac koncentruje na trestanie ako na pomoc. Hoci je toto konštatovanie 10 rokov staré, je žiaľ stále aktuálne. Musíme však konštatovať, že väzenský systém na Slovensku stále prechádza zmenami a procesom humanizácie, ktorej charakteristiky sa dostávajú do praktického výkonu. Niektoré konkrétne zmeny (ako napríklad otvorenie penitenciárneho systému spoločnosti na viacerých úrovniach alebo spolupráca s výskumníkmi pri potrebe zmien v kvalifikačných predpokladoch jednotlivých funkcií) navrhuje aj Roman (2013). Autor okrem uvedeného za významnú súčasť potrebnej zmeny považuje práve vstup supervízie do penitenciárnej praxe.

1.2 Supervízia vo väzenskom systéme na Slovensku

Na Slovensku sa supervízia vo väzenskom prostredí začala realizovať v roku 2017, kedy bol ustanovený Rozkaz 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. Rozkaz spomínajú vo svojom vedeckom príspevku aj Vrťová, Vaska a Labáth (2020), ktorí ho radia medzi záväzné normy pre supervíziu v sociálnej práci v rámci legislatívneho vývoja supervízie na Slovensku. Pri ďalšom popise supervízie vo väzenskom systéme budeme vychádzať z nasledujúceho **modelu supervízneho trojuholníka** (Obrázok 1).

Obrázok 1

Model supervízneho trojuholníka



Zdroj: Vlastné spracovanie.

Za **zadávateľa (objednávateľa)** supervízie teda môžeme považovať **Generálne riaditeľstvo ZVJS** (ďalej len „GR ZVJS“). Ide o rozpočtovú organizáciu Ministerstva spravodlivosti SR (ďalej len „MS 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). Za riadenie, koordináciu, metodické usmerňovanie a kontrolu zabezpečenia supervízie je zodpovedná organizačná zložka GR ZVJS - odbor výkonu väzby a výkonu trestu.

Cieľovou skupinou supervízie (**supervidovaní**) sú **príslušníci ZVJS** (ďalej len „príslušníci“), **ktorí vykonávajú štátnu službu v priamom kontakte s obvinenými a odsúdenými**, konkrétne ide o príslušníkov zastávajúcich nasledovné 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.

Pre komplexnejší obraz cieľovej skupiny považujeme za nevyhnutné stručne predstaviť aj samotný ZVJS. Tento je zriadený podľa Zákona č. 4/2001 Z. z. o ZVJS (ďalej len „zákon"), kde je charakterizovaný ako ozbrojený bezpečnostný zbor, ktorý plní úlohy súvisiace s VV, VTOS, ochranou objektov ZVJS, objektov detenčného ústavu a ich blízkosti a ochranou verejného poriadku a bezpečnosťou v objektoch súdu, objektoch prokuratúry a v ich blízkosti. Organizačne ho tvoria: GR ZVJS, ústavy na výkon väzby (ďalej len „ÚVV"), ÚVTOS, ÚVTOS pre mladistvých a nemocnica pre obvinených a odsúdených. Všetky ÚVV a ÚVTOS sumárne budeme nazývať „ústavy". Na čele každého ústavu je riaditeľ. Na Slovensku v súčasnosti pôsobí 8 kombinovaných ústavov (Banská Bystrica, Bratislava, Ilava, Leopoldov, Nitra, Košice, Prešov s pobočkou v Sabinove, Žilina), 9 ÚVTOS (Banská Bystrica-Kráľová, Dubnica nad Váhom, Hrnčiarovce nad Parnou, Košice-Šaca, Ružomberok, Želiezovce, Nitra-Chrenová - pre ženy, Levoča - pre ženy, Sučany - pre mladistvých a ženy) a 1 nemocnica pre obvinených a odsúdených (Trenčín). **Skupinová supervízia sa realizuje v každom ústave** a nemocnici pre obvinených a odsúdených, každú skupinu tvorí 6 až 12 účastníkov z vyššie uvedených funkcií. Účastník by spravidla nemal meniť skupiny, stále by mal zotrvať v rovnakej, len vo výnimočných prípadoch sa môže zúčastniť supervízie v inej skupine. Každá supervízna skupina sa stretáva minimálne 2x za rok po 2 hodiny. Uvedená časová dotácia logicky vyvoláva polemiky, je však porovnateľná so zariadeniami sociálnych služieb či zariadeniami sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately (ktorým príslušná legislatíva tiež stanovuje povinnosť supervízie). Základným rozdielom je fakt, že mnohé z vyššie spomínaných zariadení využívajú možnosť supervízie častejšie ako im to prikazuje zákon, kdežto takúto skúsenosť v podmienkach ZVJS zatiaľ neregistrujeme. Keď sa však zameriame na otázku financovania, organizácie sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately ako aj zariadenia sociálnych služieb sú často financované viac zdrojovo (čo vytvára priestor pre vyčlenenie finančných prostriedkov aj na supervíziu), kdežto ústavy sú priamo napojené len na rozpočet MS SR, v ojedinelých prípadoch čerpajú finančné prostriedky z Európskych štrukturálnych a investičných fondov. Práve tieto fondy predstavujú finančný potenciál pre zaradenie častejšej realizácie supervízie do ústavov. Zákon v § 4 definuje aj samotnú pôsobnosť ZVJS a to nasledovne:

(1.) zabezpečuje VV a VTOS,
(2.) zabezpečuje ochranu objektov ZVJS a objektov detenčného ústavu,
(3.) zabezpečuje stráženie obvinených vo VV, odsúdených vo VTOS a osôb v detencii umiestnených v detenčnom ústave a dozor a dohľad nad obvinenými a odsúdenými,
(4.) zabezpečuje bezprostredné prenasledovanie obvinených na úteku z VV, odsúdených na úteku z VTOS alebo odsúdených, ktorí sa nedovolene vzdialili z otvoreného oddelenia ÚVTOS alebo nestráženého pracoviska mimo ÚVTOS, alebo osôb umiestnených v detenčnom ústave, ak sú na úteku z detenčného ústavu,
(5.) zabezpečuje penitenciárnu starostlivosť o odsúdených vo VTOS,
(6.) zabezpečuje činnosti zamerané na zamestnávanie obvinených a odsúdených,
(7.) zabezpečuje ochranu poriadku a bezpečnosti v objektoch súdu a objektoch prokuratúry a nerušený priebeh konania v nich,
(8.) zabezpečuje ochranu verejného poriadku v blízkosti objektov ZVJS, objektov detenčného ústavu, objektov súdu a objektov prokuratúry, ak je to nevyhnutné na dosiahnutie účelu VV, účelu VTOS, účelu výkonu detencie a nerušeného priebehu konania v objektoch súdu a objektoch prokuratúry,
(9.) zabezpečuje v objekte súdu zadržanie obvineného a jeho dodanie do VV a zadržanie odsúdeného a jeho dodanie do VTOS,
(10.) vybavuje sťažnosti obvinených a odsúdených,
(11.) zabezpečuje a vykonáva na území SR eskorty obvinených vo VV a odsúdených vo VTOS a dodávanie osoby po VTOS na výkon ochranného liečenia do zariadenia ústavnej zdravotnej starostlivosti, na výkon ochrannej výchovy do výchovného zariadenia alebo na výkon detencie do detenčného ústavu,
(12.) vykonáva program ochrany svedka počas VV a VTOS,
(13.) zabezpečuje zdravotnú starostlivosť pre príslušníkov, zamestnancov ZVJS, obvinených vo VV, odsúdených vo VTOS a iné osoby,
(14.) pôsobí vo vymedzenom rozsahu ako orgán činný v trestnom konaní,
(15.) odhaľuje trestné činy príslušníkov a v objektoch ZVJS ako aj zamestnancov ZVJS, odhaľuje trestné činy obvinených vo VV a odsúdených vo VTOS a zisťuje ich páchateľov,

(16.) spolupracuje pri plnení svojich úloh so štátnymi orgánmi, obcami, ozbrojenými silami, ozbrojenými zbormi, inými právnickými osobami a fyzickými osobami,
(17.) spolupracuje s väzenskými správami iných štátov,
(18.) vedie evidencie a štatistiky potrebné na plnenie úloh ZVJS,
(19.) plní úlohy orgánu štátnej správy a iné úlohy,
(20.) plní úlohy na úseku boja proti terorizmu a organizovanému zločinu,
(21.) zabezpečuje v objektoch ZVJS, objektoch detenčného ústavu, objektoch súdu, objektoch prokuratúry, objekte MS SR a objekte, v ktorom sídli Súdna rada SR pátranie po hľadaných osobách lustráciou v pátracích informačných systémoch vedených Policajným zborom,
(22.) plní v rozsahu svojej pôsobnosti aj úlohy na úseku prevencie.

V roku 2019 bol uvedený rozkaz doplnený Rozkazom generálneho riaditeľa ZVJS č. 22, ktorý zmenil podmienky účasti príslušníka na skupinovej supervízii. Pôvodný rozkaz ustanovoval len fakt, že skupinovej supervízie sa zúčastňuje príslušník, tento rozkaz špecifikuje, že uvedená účasť sa zabezpečuje buď na základe rozhodnutia riaditeľa ÚVTOS alebo na základe vlastného záujmu. Črtá sa tak aspekt dobrovoľnosti účasti (príslušník sa nemusí supervízie zúčastňovať automaticky, len preto, lebo zastáva funkčné zaradenie ktoré špecifikuje rozkaz), ktorý je však limitovaný možnosťou rozhodnutia riaditeľa ÚVTOS.

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 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 získala fyzická osoba vedená v zozname supervízorov vysokoškolské vzdelanie a môže obsahovať aj bližšie profesijné informácie. Jeden supervízor môže viesť supervíziu vo viacerých skupinách. Supervízor pracuje na základe pracovno právneho vzťahu vykonávaného mimo pracovného pomeru (dohoda o vykonaní práce), ktorý uzatvára priamo s ústavom.

Ako vyplýva už zo samotného názvu rozkazu, jedinou možnou **formou** (z hľadiska počtu účastníkov), ktorá sa v podmienkach slovenského väzenstva realizuje je **skupinová supervízia**. Domnievame sa, že k uprednostneniu tejto formy došlo z hľadiska „hodnoty za peniaze“ vo vzťahu k ekonomickým prostriedkom GR ZVJS. Tento fakt nehodnotíme negatívne, považujeme ho skôr za pilotné testovanie supervízie v podmienkach ZVJS s potenciálom priniesť v budúcnosti aj do tohto prostredia ďalšie formy, či vyššiu časovú dotáciu. Pokiaľ sa pri identifikácii foriem nesústredíme len na hľadisko počtu účastníkov, forma supervízie z hľadiska dĺžky je skôr **dlhodobá** (jeden supervízor dlhodobo pôsobí v jednej skupine), z hľadiska naliehavosti **plánovaná** (ide o typickú črtu štátnych a verejných inštitúcií, kedy musí byť akákoľvek aktivita vopred plánovaná na dlhšie časové obdobie), z hľadiska miesta výkonu **externá** (nie je zvykom aby bola supervízorom osoba z prostredia ZVJS) a najväčší priestor pre variabilitu ponúka hľadisko témy - zamerania (**prípadová, vzťahová, manažérska**...), ktorú si určujú supervidovaní v spolupráci so supervízorom.

Cieľom skupinovej supervízie v ZVJS je podľa spomenutého rozkazu: „Prostredníctvom špecifickej formy poradenstva, podpory a pomoci vytvoriť príslušníkom predpoklady pre rozvoj sebapoznania, psychohygieny a overenia správnosti nimi používaných postupov pri zaobchádzaní s obvinenými a odsúdenými.“ (Zbierka rozkazov generálneho riaditeľa ZVJS, Rozkaz č. 57/2017, § 1). Každé supervízne stretnutie musí byť doložené prezenčnou listinou a záznamom zo skupinovej supervízie, ktorého účelom je poskytnúť objednávateľovi dokument pre zdokladovanie vykonania supervízie. Povinný záznam však dodržiava zásadu diskrétnosti a mlčanlivosti, pretože neobsahuje informácie o priebehu ani obsahu supervízie, tvoria ho časti: objednávateľ, miesto a dátum konania, téma a cieľová skupina, dobra trvania (od – do), meno supervízora a jeho podpis.

Ročenka ZVJS z roku 2017 (rok kedy bol vydaný rozkaz) uvádza ako jeden z najvýznamnejších inovatívnych projektov medzisektorového partnerstva pilotný projekt s názvom „Rozvíjanie sebaovládania, nácvik zvládania záťažových a riešenie konfliktných situácií zameraný na overovanie využitia skupinovej supervízie ako nástroja na

upevňovania duševného zdravia príslušníkov zboru, ktorí sú v priamej interakcii s väznenými osobami“. Projekt bol realizovaný v spolupráci s Asociáciou supervízorov a sociálnych poradcov v ÚVTOS Hrnčiarovce nad Parnou a Leopoldov.

Supervízia vo väzenskom systéme na Slovensku je doposiaľ neprebádanou oblasťou, neexistujú žiadne výskumy či vedecké štúdie, ktoré by túto oblasť mapovali. Tematicky a obsahovo podobnou problematikou (a cieľovou skupinou) sa zaoberá supervízia pre pomáhajúcich odborníkov pôsobiacich v postpenitenciárnej oblasti (ich klientmi sú prepustení z VTOS, ktorí boli predtým odsúdení, t. j. klienti príslušníkov). Cieľová skupina však pôsobnosťou nespadá pod ZVJS, dokonca ide zväčša o úplne inú profesijnú východiskovú situáciu supervidovaných, ktorí sú často pracovníkmi tretieho sektora. Vaska a Čavojská (2012) realizovali za pomoci metódy „focus groups“ výskum na vzorke 24 participantov z pomáhajúcich profesií (sociálni pracovníci a psychológovia), ktorými boli odborníci pracujúci s ľuďmi po VTOS. Špecifiká tejto práce participanti zhodne identifikovali hlavne v iných pocitoch, postojoch či predsudkoch, ktoré potrebujú vnútorne spracovať. Silnou témou takejto supervízie býva podľa participantov výskumu aj otázka vlastnej bezpečnosti a dodržiavania stanovených pravidiel. Supervízia je vnímaná ako nevyhnutná a potrebná. Jeden z dôvodov je aj pocit potreby vhodnej prípravy na prácu s touto rizikovou klientelou. Tu si dovolíme poznamenať, že práve oblasť prípravy na prácu s odsúdenými je silnou stránkou ZVJS (na rozdiel napríklad od pracovníkov tretieho sektora ide o povinnú jasne obsahovo a časovo stanovenú prípravu). Vyššie spomínaný výskum definoval potreby vo vzťahu k supervízii, ktorými sú: potreba motivácie, podpory, posilnenia idey, „že táto práca má zmysel“, potreba podpory v rovine postupov práce so špecifickou klientelou, potreba upozorňovania na riziká a hrozby. V emocionálnej oblasti ide hlavne o potrebu spracovania strachu, hnevu a pocitu zneužitia. Nevyhnutnou súčasťou takejto supervízie musí byť posilňovanie a motivácia. Vaska, Čavojská a Baťová (2012) opierajúc sa aj o vyššie uvedený výskum konštatujú nevyhnutnosť pravidelnej a častej supervízie pre profesionálov pracujúcich s odsúdenými či prepustenými, zameranosť na podporný a vzdelávací aspekt, ako aj využívanie variabilných supervíznych techník. Obsahovo odporúčajú zamerať sa na využívanie prístupu zameraného na úlohy vzhľadom k veľkej potrebe hľadať nové alternatívy práce s klientom, rozširovať optiku, vytvoriť priestor pre ventiláciu emócií, posilňovanie a bilancovanie dosiahnutých úspechov. Práve uvedené závery výskumu považujeme za veľmi podobné s potrebami cieľovej skupiny príslušníkov. Podľa Vasku (2019) sa v supervíziách všeobecne čoraz častejšie objavujú témy ako bezpečnosť, nezmyselnosť niektorých foriem (napríklad skupinovej supervízie v niektorých organizáciách, najmä v tých, ktoré svojou podstatou nedokážu vytvoriť slobodný priestor pre vyjadrenie reálneho stavu prežívania a výkonu pracovných povinností) a systémové nedostatky (napríklad „rozkaz“ zúčastniť sa /a tým aj realizovať/ supervízie a povinná účasť na nich). Práve otázka „povinnosti“ supervízie je v súčasnosti diskutovanou témou, ktorá zatiaľ nemá jednotný rezult ani v radoch odborníkov. Na jednej strane povinnosť zaručuje realizáciu, na strane druhej, takáto supervízia sa často míňa svojmu cieľu. Špecifikom supervízie vo väzenskom systéme je fakt, že príslušníci (supervidovaní) sú zvyknutí na formu rozkazov. Takmer všetky ich profesionálne činnosti sú upravené dokumentom vo forme rozkazu (rozkaz o vzdelávaní, rozkaz o psychologických činnostiach, rozkaz o krátkodobých rekreáciách, rozkaz o mimoriadnych udalostiach a pod.), tento fakt preto u nich nemusí vyvolávať odpor, ako napr. u profesionálov pôsobiacich v iných sektoroch.

Podľa Penal Reform International (2018) sú **ochrana duševnej pohody a riešenie duševného zdravia dva z najnáročnejších problémov vo väzniciach na celom svete**. Zaiste sa v jednotlivých krajinách situácia líši, no väčšina väzenských systémov nemá zdroje na zabezpečenie primeranej starostlivosti o duševné zdravie odsúdených či väzenského personálu. Práve personál čelí dôsledkom dohľadu nad nebezpečnými osobami, ktoré vplývajú každý deň na ich duševné zdravie, napriek tomu však často nedostávajú potrebnú podporu či vzdelávanie. Táto podpora pomáha vytvárať lepšie pracovné podmienky a bezpečnejšie pracovné prostredie. Práve duševné zdravie personálu má veľký vplyv na resocializáciu samotných odsúdených. Mnoho problémov súvisiacich s duševným zdravím väzenského personálu môže byť spôsobené alebo zhoršené prácou vo väzenskom prostredí (pracovný stres, nedostatok kontaktu s rodinou, dlhý pracovný čas, izolácia, nebezpečné pracovné prostredie, šikanovanie a zastrašovanie, vystavenie traumatickým udalostiam). Práve supervízia je jeden z nástrojov, ktoré výrazne pomáhajú prevencii v oblasti duševného zdravia odborníkov pracujúcich s rizikovými klientmi. Vyššie meno-vané problémy, ktoré prináša práca vo väzenskom prostredí sú vhodnými témami práve do supervízie.

1.3 Výskumný problém, výskumný cieľ, výskumné otázky

Výskumný súbor predstavíme v nasledujúcej kapitole, no na tomto mieste považujeme za dôležité uviesť, že náš výskum bude zameraný na pohľad supervízorov – teda realizátorov supervízie. V blízkej budúcnosti plánujeme zrealizovať obdobný výskum zameraný na pohľady ďalších aktérov, teda supervidovaných (príslušníci) a zadávateľa (GR ZVJS ako aj vedenie jednotlivých ústavov). Definitívnym výsledkom bude porovnanie získaných informácií – pohľadov na skúmanú problematiku všetkých aktérov a sumárne odporúčania pre ďalšiu prax.

V tomto výskume definujeme **výskumný problém** ako „Pohľad supervízorov na supervíziu v slovenskom väzenskom systéme". Z výskumného problému odvodzujeme **výskumný cieľ**, ktorým je „Identifikácia silných stránok, slabých stránok a potenciálu supervízie realizovanej v slovenskom väzenskom systéme, ako aj identifikácia potrieb supervízorov, ktorí tieto supervízie realizujú". Výskumný cieľ priamo reflektuje jeden zo základných cieľov tejto publikácie, ktorým je „Priniesť aktuálne informácie o vnímaní supervízie organizácie cez prizmu jej realizátorov/aktérov v kontexte legislatívnych možností a poukázať na možnosti a limity jej realizácie v praxi".

V rámci výskumu viac krát spomíname pojem „kvalitná supervízia". Tento pojem charakterizuje supervíziu blížiacu sa k ideálnej predstave realizátorov – supervízorov. Vychádzame z premisy, že supervízia je povinnou súčasťou práce personálu v penitenciárnej praxi, realizovaná teda byť musí a rozkazom identifikovaný personál sa jej musí zúčastňovať. Supervízia ako taká teda vo väzenskom systéme zabezpečená je, nás však zaujímajú potreby, faktory, predstavy... týkajúce sa realizácie kvalitnej supervízie, teda supervízie ktorá plní svoj základný cieľ, ktorým je podľa Haluškovej (2019) predchádzanie vzniku syndrómu vyhorenia, omylom a chybám predovšetkým odborných a vedúcich zamestnancov prostredníctvom rôznych supervíznych foriem a metód.

Stanovený výskumný cieľ sme sa snažili dosiahnuť pomocou niekoľkých **výskumných otázok**:

(1.) Aké sú z pohľadu supervízora silné stránky supervízie realizovanej v slovenskom väzenskom systéme?

(2.) Aké sú z pohľadu supervízora slabé stránky supervízie realizovanej v slovenskom väzenskom systéme?

(3.) Aké zmeny by si z pohľadu supervízora vyžadovala supervízia realizovaná v slovenskom väzenskom systéme?

(4.) Aké potreby má supervízor realizujúci supervíziu v slovenskom väzenskom systéme vo vzťahu k supervízii a jej ďalším aktérom?

2. METÓDY

Podľa Ritomského (2004) je výskum teoreticko – empirický, metodický poznávací proces zameraný na stanovený výsek skúmanej skutočnosti a metodické poznávanie je podľa autora poznávanie založené na metóde, ktorá výskumníka približuje k cieľu. Výskumná metóda je uvedomelý a viac krát používaný spôsob skúmania, spôsob uskutočňovania výskumu, závislý na výbere a usporiadaní výskumných úkonov. Z vyššie uvedeného vyplýva, že výskum nemusí byť striktne a jasne vyhranený, práve naopak, jeho teoreticko empirický charakter, teda cieľavedomé zabezpečovanie a kontrola súladu medzi teoretickou a empirickou rovinou poznávania a poznatkov môže byť pre jeho výsledky veľmi prospešný. Realizovaný výskum má črty najpodobnejšie metodologickému a empirickému výskumu, keďže spočíva v získaní terénnych dát na základe vopred pripravenej jasnej metodologickej cesty. Ide o systematickú poznávaciu činnosť postavenú na technikách zberu informácií sociálnych javov a procesov a na spracovaní a interpretácií jej výsledkov. Hovoríme o empírii dosiahnutej vedeckými metódami, ktorá je súčasťou induktívnej cesty poznania.

Výskumným súborom sú participanti - supervízori evidovaní v Zozname supervízorov vedenom ministerstvom (spĺňajú teda všetky legislatívne upravené kvalifikačné podmienky kladené na supervízora), ktorí realizovali alebo stále realizujú supervíziu v niektorom alebo vo viacerých ústavoch na Slovensku. Participanti pochádzajú z rôznych častí SR a supervíziu realizovali/realizujú v rôznych ústavoch v rámci celej SR (spolu je vo výskume zahrnutých 7 inštitúcií, ktorých lokalizáciu nebudeme konkretizovať), čím sú zabezpečené objektívnejšie výsledky výskumu. Vek a pohlavie supervízorov pre účely tohto výskumu nie sú podstatné.

Pre výskum sme zvolili **kvalitatívny prístup**, pretože skúmaný jav potrebujeme preskúmať do hĺbky a kontextuálne a priniesť o ňom maximálne množstvo informácií za pomoci induktívnej logiky. Validitu a reliabilitu výskumu zabezpečíme priamym kontaktom s realitou, starostlivým výberom participantov, konzistenciou otázok, podrobným popisom metód a postupov použitých na získavanie dát, rozsiahlym a konkrétnym

opisom s použitím autentických citátov. Z metód zberu dát sme vybrali a použili pološtruktúrovaný rozhovor, ktorý sa popri naratívnom rozhovore radí medzi hĺbkové rozhovory používané v kvalitatívnom výskume. Miovský (2006) ho vníma ako súčasť metódy moderovaného rozhovoru. Vychádza z dopredu pripraveného zoznamu tém a okruhov otázok (tieto tvoria jadro rozhovoru), napriek tomu disponuje určitou mierou voľnosti a priestoru pre participanta, ktorú považujeme vzhľadom k výskumnému problému za nevyhnutnú. Realizovali sme ho v štandardizovanom prostredí (pracovné prostredie supervízorov), ako aj prostredníctvom telekomunikačných technológií. Jeho súčasťou bolo 15 vopred stanovených otázok, ktoré sa viazali k výskumným otázkam. Pri samotnom dizajnovaní otázok sme vychádzali z modelu supervízneho trojuholníka, ktorý popisujeme v úvode. Každý rozhovor bol nahrávaný so súhlasom participanta, ktorý bol v plnom rozsahu oboznámený s jeho účelom. Pri rozhovore neboli zisťované a uvádzané žiadne osobné údaje participantov. Získané kvalitatívne dáta sme zredukovali prostredníctvom parafrázovania, sumarizovania a kategorizovania. Zo získaných dát sme vytvorili pomocou otvoreného kódovania významové kategórie, ktoré sme podrobili deskripcii. Použili sme napríklad techniku „vyloženia kariet“ (vzali sme významové kategórie ktoré vznikli otvoreným kódovaním a usporiadali ich do linky, ktorá je prerozprávaním obsahu jednotlivých kategórií). Získané dáta sme analyzovali priebežne.

3. VÝSLEDKY

Výsledky budeme prezentovať chronologicky tak, ako sa viažu k jednotlivým výskumným otázkam. Postupne budeme popisovať všetky časti modelu supervízneho trojuholníka (viď popis na str. 3). Pripomíname, že výsledky (Obrázok 2) reflektujú pohľad supervízorov na danú problematiku.

Obrázok 2

Model supervízneho trojuholníka rozpracovaný do orientačnej výsledkovej tabuľky

ZADÁVATEĽ (OBJEDNÁVATEĽ)	systém GR ZVJS, vedenie	silné stránky slabé stránky odporuč.zmeny
SUPERVIDOVANÍ	zamestnanci – určení príslušníci	silné stránky slabé stránky odporuč. zmeny
SUPERVÍZOR	akreditovaní supervízori	silné stránky slabé stránky odporuč. zmeny potreby

Zdroj: Vlastné spracovanie.

3.1 Silné stránky supervízie realizovanej v slovenskom väzenskom systéme

Participanti sa najskôr zamýšľali nad pozitívnymi aspektmi na strane **zadávateľa (objednávateľa)**, teda vedenia ZVJS, či už toho najvyššieho (GR ZVJS) alebo vedenia jednotlivých ústavov. Viac krát pri odpovediach používali slovo „systém“ a sami zhodnotili, že tento pojem okrem personálnej zložky obsahuje aj procesy, legislatívu, zaužívané praktiky a pod. Všetci participanti uviedli za najpozitívnejší samotný fakt zavedenia supervízie do väzenstva (aj keď viacerých zaujímali dôvody tohto rozhodnutia), pričom bola zdôraznená skutočnosť, že dobrou voľbou boli externí supervízori (ZVJS nemal tendenciu dať vyškoliť vlastných). Ocenený bol pokus o vytvorenie organizovaného priestoru pre reflexiu a ventiláciu. Niektorí participanti reflektovali, že zadávateľ vníma a hodnotí supervíziu ako významnú a zmysluplnú, avšak ide hlavne o zadávateľa v najvyššej časti hierarchie, teda GR ZVJS, ktorého zamestnanci mali možnosť vyskúšať si supervíziu na „vlastnej koži“ a čo je dôležité, mimo svojho pracovného prostredia. Viac krát sme sa pri odpovediach stretli s pozitívnym (niekedy až nadšeným) vnímaním časového manažmentu a poriadku, ktorý pri organizácii supervízie prevládal tak na strane zadávateľa, ako aj supervidovaných *(„Nikdy som nezažil, že keď sa povie 5 minútová prestávka, presne o 5 minút všetci sedia na svojich miestach.“ „Raz som ráno skutočne len pár minút meškal a mal som niekoľko neprijatých hovorov a správ, že čo sa mi stalo.“).*

Pri silných stránkach **účastníkov (supervidovaných)** participanti oceňovali okrem už spomínanej výbornej práci s časom aj fakt, že v konečnom dôsledku viacerí z nich hodnotili supervíziu a jej prínos pozitívne (napriek počiatočnému odporu). Pozitívna spätná väzba však prichádzala hlavne mimo supervíznej skupiny *(„Väčšinou po skupine prišli za mnou niektorí účastníci a hovorili, že sa im to páčilo, že im to niečo dalo, no nechceli o tom hovoriť pred skupinou.“ „Bolo vidno, že sú radi, že sú vypočutí a niekto o nich prejavuje záujem.“).* Väčšina participantov spomínané uvedomenie zmyslu a prínosu supervízie vníma však len pri pomáhajúcich odborníkoch (pedagógovia,

psychológovia a sociálni pracovníci), v jednom prípade šlo o opačnú skúsenosť *(„Na moje prekvapenie referenti boli podpornejší a efektívnejší ako pomáhajúci odborníci, ktorí boli viac v odpore, cítila som pri nich väčší manévrovací priestor pre formovateľnosť.“).* Oceňovaná bola aj otvorenosť niektorých účastníkov a ich ochota a odvaha pomenovať supervízny problém a tému *(„Takýchto odvážlivcov však nebolo veľa a aj keď nabrali odvahu bolo zjavné že to robia veľmi opatrne.“).* Len jeden participant uviedol, že šlo o dobrú partiu kolegov.

Za najväčší prínos **supervízie alebo supervízorov** považuje väčšina participantov vytvorenie priestoru pre: zdieľanie emócií *(„Mnohí účastníci sa utvrdili v tom, že vo svojich emóciách nie sú sami, že to čo prežívajú je vzhľadom na výkon ich práce štandardné a bežné.“),* prijímajúce prostredie v ktorom sa počúva, neposudzuje, neodsudzuje a nehodnotí *(„Pre mnohých to bola nová skúsenosť, keďže sú väčšinou zvyknutí na hodnotenie, príkazy a rozkazy.“ „Obvykle má pravdu ten, čo má väčšiu hodnosť bez ohľadu na to, kde je pravda.“),* hlbšie zamyslenie sa nad rutinnými činnosťami, prácou a jej významom *(„Aj keď som mal žiaľ mnoho krát pocit, že myšlienky zostali nevypovedané.“, „Veľmi citeľná bola potreba podpory a uznania.“),* ventiláciu *(„Účastníci pri hodnotení viac krát spomínali ako prínos možnosť dostať TO zo seba.“),* otvorenú, jasnú a úprimnú komunikáciu *(„Aj v tomto prostredí vedia zažiť niečo nové a inak.“),* objektívny a nezaujatý pohľad na problémy. Jeden participant uviedol, že supervízia splnila aj cieľ teambuildingu (stmelenie kolektívu), ďalší dvaja zas spomenuli otvorenie „tabu“ tém a vyriešenie niektorých dlhodobých konfliktov. Všetci participanti sa zhodli na tom, že supervízia napriek všetkým nedostatkom mala (má) zmysel aj v tomto priestore.

3.2 Slabé stránky supervízie realizovanej v slovenskom väzenskom systéme

Za prekážky, ktoré bránia realizácii kvalitnej supervízie zo strany **zadávateľa (objednávateľa)** všetci participanti považujú: nedobrovoľnú účasť supervidovaných (rozkazom), najmä tých, ktorí sú na supervízii v čase osobného voľna, realizáciu supervízie v priestoroch ústavov *(„Účastníci mali neustále podozrenie z odpočúvania a sledovania.“ „Účastníci mali pocit, že sú supervízie odpočúvané, odpočúvacie zariadenia boli údajne vypnuté ale supervidovaní boli presvedčení že nie sú.“ „Neustále nás niekto z vonka vyrušoval, potreboval len podpis alebo niečo odovzdať a pod.“ „Samotné priestory boli nevyhovujúce, veľmi stiesnené.“),* nemožnosť zabezpečiť stabilnú uzavretú skupinu *(„Účastníci sa neustále v skupinách obmieňali.“).* Väčšina participantov uviedla ako negatívum nečakané ukončenie realizácie supervízií *(„Nebol čas dopracovať sa k hmatateľným výsledkom.“, „Keď som mal pocit, že sa niekam posúvame, zrazu mi oznámili že končíme.“)* a heterogenitu skupiny z hľadiska pracovného zaradenia supervidovaných. Silnou témou bolo presvedčenie zadávateľa o význame supervízie *(„Mala som pocit, že najvyššie vedenie nevidí význam supervízie pre systém ako taký.“)* a odkomunikovanie tohto významu nižším častiam hierarchie *(„Ryba smrdí od hlavy, dôležité je ako je supervízia prezentovaná a podávaná vedením a či je s ňou vedenie stotožnené, či ju vníma ako nástroj, ktorý zamestnancom skutočne môže pomôcť, ak áno, je to citeľné aj na supervízii.“).* Dvaja participanti mali pocit, že systém je dôležitejší ako ľudia *(„Na prvom mieste je inštitúcia.“ „Systém drží zamestnancov v pasci, lebo odsúdení na nich píšu podnety a vedenie ich následne trestá, majú pocit, že nikto nie je na ich strane.“).* Jeden participant nazval celé zavedenie supervízie do systému väzenstva a jej prijatie ako veľmi roztržité a zmätočné, ďalší za negatívum považoval nemožnosť pracovať na faktúru (len na dohodu o vykonaní práce).

Na strane **účastníkov (supervidovaných)**, všetci supervízori vnímali: absenciu motivácie, skepsu, apatiu, nechuť až odpor k supervízii *(„Citeľné bolo negatívne nastavenie ešte predtým ako zažili prvú supervíziu.“ „Dlhú dobu boli v absolútnom odpore, neskôr sa veľmi postupne začali otvárať a prinášať nové témy.“).* Rovnako všetci identifikovali otázku bezpečia *(„Bezpečie bolo veľkou témou a zároveň niečím čo sa nedá zabezpečiť len zo strany supervízora.“)* a tému moci a nedôvery *(„Všetci sa báli vynášania informácií zo skupiny, ktoré sa žiaľ dialo.“ „Citeľná bola nedôvera voči supervízorovi, supervízii, kolegom aj zmene, niektorí pracovníci chceli byť otvorení, no bolo im to blbé pred ostatnými.“ „Panovala nedôvera čokoľvek zdieľať, pretože s vynášaním zo skupiny mali zlé skúsenosti už zo sociálno - psychologického výcviku.“ „Všetci sa báli že ak niečo povedia, dozvie sa to šéf.“).* Väčšina participantov spomínala rôzne druhy problémov s „citlivosťou“ supervidovaných *(„Vnímala som u nich znecitlivenie, domnievam sa že z dôvodu dlhodobého pôsobenia v ZVJS.“ „Všetci boli negatívne nastavení voči témam týkajúcich sa emócií.“ „Mnoho krát svoje frustrácie zakrývali za humor, čo považujem za obranný mechanizmus.“ „Zjavne sa báli prejsť k podstate problému, chceli sa len hrať.“).*

Rovnako väčšina participantov uvádza, že si všimli u zamestnancov celkové vyhorenie, apatiu až rezignáciu *(„Mal som pocit, že to tam chcú do dôchodku len nejako pretrpieť, cítia potrebu zmeny no nechcú pre ňu nič spraviť.“)* ako aj nedostatočnú informovanosť o tom, čo a na čo supervízia vlastne je *(„Podľa mňa mali problém s uchopením konceptu, rámca a zmyslu supervízie - najmä referenti.“ „Nemali žiadne vstupné informácie o supervízii.“).* Väčšina supervízorov (okrem jednej úplne opačnej výnimky) vnímala referentov ako skupinu, ktorá sa supervízií radšej zúčastňovať nemala *(„Niektorí referenti vôbec neboli schopní supervíziu pochopiť.“ „Referenti sú skupina ľudí, ktorá nie je schopná reflektovať seba alebo svoju prácu a ani to robiť nechce.“).* Jeden participant považoval za kľúčovú závisť medzi účastníkmi v rovnakom pracovnom zaradení *(„Účastníci majú pocit, že niekto je viac preferovaný smerom k vedeniu a že náplň práce nie je pri rovnakých pozíciách rovnaká v náročnosti.“)* a jeden definoval, že niektorí účastníci z jeho skupiny by potrebovali viac psychoterapiu ako supervíziu *(„Objavili sa mi tam aj slzy a témy, ktoré patria na psychoterapiu nie na supervíziu.“).*

Za prekážku realizácie kvalitnej supervízie na strane **supervízorov** (otázka sebareflexie) považovali všetci participanti seba vo vzťahu k väzenskému systému *(„Mal som nedostatočné vedomosti o väzenskom systéme, takmer všetky informácie boli teoretického charakteru, chýbali mi tie, ktoré sa nedajú naštudovať.“ „Mal som problém vstrebať a pochopiť väzenský systém a naladiť sa naň.“ „Cítila som sa ako nováčik, potrebovala som si oťukať ten priestor.“ „Bola som príliš opatrná, začala som s nimi hrať tú ich hru na nebezpečenstvo.“ „Mala som taký pocit bezmocnosti.“).* Väčšina participantov uviedla, že mali hneď na začiatku viac edukovať o supervízii (jej význame a účely) tak vedúcich (ktorí následne posúvali informácie nižšie), ako aj účastníkov *(„Mala som ich hneď na začiatku ubezpečiť, že nejde o kontrolu, pretože mnohí si to mysleli a len ťažko sa im to vyvracalo.“).*

Pri jednej z otázok sme využili techniku brainstormingu a od supervízorov sme chceli vedieť ich rýchle jednoslovné asociácie k atmosfére (klíme) na supervíziách. Nekonkretizovali sme, ku ktorej časti supervízneho trojuholníka sa majú asociácie viazať. Participanti výskumu uviedli nasledovné slová (niektoré zo slov sa viac krát opakovali, slovo *„nedôvera“* uviedol každý): *nedôvera, strach, odpor, strata času, pretvárka, divadlo, nepriamosť, zahmlievanie, očakávanie, napätie, otáznik, roztržitosť.*

3.3 Potrebné zmeny v realizácii supervízie v slovenskom väzenskom systéme

Aj v tomto prípade sa na niektorých potrebných zmenách zhodli všetci participanti, konkrétne išlo o **dobrovoľnosť účasti** na supervízii *(„Účasť na supervízii musí byť dobrovoľná, keď už to majú rozkazom tak aspoň nech si môžu vybrať kedy tam kto chce byť a nie že všetci vždy, ideálna by bola možnosť individuálnych supervízií.“ „Nemá zmysel ak mi tam sedí účastník po nočnej smene.“),* realizáciu supervízie cez pracovnú dobu príslušníkov a nie cez ich osobné voľno *(„Bolo by fajn, keby mali vytvorený bezpečný čas kedy môžu pre seba zažiť skutočný profit.“),* **pravidelnosť - kontinuita** supervízie *(„Supervízia by mala byť skutočne pravidelná aby sa dalo so skupinou pracovať procesuálne.“),* realizácie supervízie **mimo priestorov ústavov**, zabezpečenie **homogenity skupiny** v zmysle rozdelenia „pomáhajúceho“ personálu od „trestajúceho“ *(„Domnievam sa, že ak by sme oddelili pedagógov, psychológov a sociálnych pracovníkov od referentov oni sami by skupinu považovali za bezpečnejšiu.“ „Robiť sa dá s oboma skupinami, no ciele a témy supervízie sú iné.“).* Dvaja participanti považujú za dôležité, aby boli príslušníci pri supervízii **v civilnom oblečení** a aby bol **personál o supervízii a jej význame viac edukovaný**. Jeden participant uviedol potrebu pravidelných individuálnych supervízií pre vedenie ústavov.

3.4 Potreby supervízorov v slovenskom väzenskom systéme vo vzťahu k supervízii a jej ďalším aktérom

Podľa participantov musí mať supervízor, ktorý chce robiť supervíziu pre ústavy aspoň základné informácie o tom, ako väzenstvo na Slovensku funguje ešte predtým, ako supervíziu začne robiť. **Mal by ovládať problematiku väzenstva, režim a organizačnú štruktúru** *(„Keby som bol poznal systém na začiatku , inak by som si dohadoval podmienky supervízie aj by som ju inak vykonával.“ „Veľkou výhodou je, ak máš prax v práci s odsúdenými alebo prepustenými, pretože môžeš prinášať témy, ak toho nie sú schopní supervidovaní.“).* Okrem týchto informácií musí supervízor vedieť **dobre pracovať s odporom a musí naň byť pripravený** *(„Táto supervízia nezačína bežným topením ľadov, ale ošetrením procesu, zabezpečením pocitu bezpečia, narábaním s odporom a pod., prípadová supervízia je ďaleký horizont.“).* Dvaja participanti vyslovili potrebu super supervízie, potrebu reálnej spätnej väzby tak od účastníkov ako od objednávateľa *(„Nikdy nevieš či je spätná väzba úprimná alebo výsledkom strachu.“).* Mnoho

potrieb supervízorov reflektovalo želané zmeny (popísané v predošlej podkapitole), ako napríklad kontinuitu supervízií, uzavretosť skupiny, dobrovoľnosť účastníkov, zavedenie individuálnej supervízie, stabilné priestory mimo ústavu. Jeden participant vyslovil ťažko realizovateľnú potrebu eliminácie toho, kto donáša informácie vedeniu *(„Cítila som sa proti tomu bezmocná, nevedela som kto to je, bojovala som proti veterným mlynom a neznámemu nepriateľovi.“).* Viacerí reflektovali smútok nevyužitého potenciálu.

4. DISKUSIA

Uvedomujúc si limity nášho výskumu (za najväčší považujeme, že rozhovory neboli spracované so všetkými supervízormi, ktorí v ústavoch supervíziu realizujú) sa budeme v diskusii venovať len tým výsledkom, ktoré potvrdili všetci alebo väčšina participantov. Zaujímavosťou je, že viaceré výsledky, fakty, dojmy a pod. uvádzali všetci participanti rovnako, ich výpovednú hodnotu teda považujeme za vysokú a objektívnu. Všetci participanti sa jednoznačne zhodli, že **zavedenie supervízie do systému väzenstva na Slovensku bolo dobrým rozhodnutím, napriek negatívam, ktoré supervíziu v ústavoch sprevádzajú**. Spomínaných **negatív (slabých stránok) bolo vypovedaných jednoznačne viac ako pozitív (silných stránok)**. V mnohých prípadoch, bez ohľadu na položenú otázku, bolo aj zo strany supervízorov citeľné hľadanie skrytých motívov a podozrievanie, ktoré najviac vystihuje reakcia jednej participantky „Bola som príliš opatrná, začala som s nimi hrať tú ich hru na nebezpečenstvo.“ Napriek tomu výsledky výskumu ukazujú, že zavedenie supervízie bolo/je skutočne pokusom vedenia ZVJS o vytvorenie organizovaného, otvoreného a podporného priestoru pre zamestnancov (aj keď nevylučujeme istú dávku opatrnosti a snahy o kontrolu) o čom svedčí aj fakt kontrahovania externých supervízorov, čo v podmienkach ZVJS nie je úplne bežná prax. Väčšinou prevláda snaha o realizáciu podobných aktivít prostredníctvom interných personálnych zdrojov. Supervízori v pomáhajúcich profesiách realizujú supervízie v zariadeniach sociálnych služieb alebo zariadeniach sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately (povinnosť plynúca z legislatívnej úpravy) a práve v týchto organizáciách sa mnoho krát stretávame s tým, že vedenie vyšle na akreditovaný kurz interného zamestnanca, ktorý následne realizuje supervízie v domovskej organizácii (čo samozrejme hodnotíme absolútne kontraproduktívne). Vedenie ZVJS túto tendenciu nemalo a zatiaľ nemá.

Členovia vedenia, ktorí sa supervízie zúčastnili, ju podľa supervízorov vnímali ako dôležitú, uchopili a pochopili jej význam, preto by sme odporúčali tento druh supervízie realizovať pravidelne. Len vedenie, ktoré verí prínosu supervízie môže jej benefity prezentovať ďalej svojim podriadeným zamestnancom s pozitívnym dopadom. Takýto postup vnímame ako prevenciu odporu účastníkov supervízie ešte predtým ako ju vôbec zažijú. Demotivácia evidovaná na začiatku a v konečnom dôsledku pozitívna spätná väzba na konci dokazujú zlom, ktorý sa musel udiať v procese realizácie. Fakt, že ak bol dojem zo supervízie pozitívny, väčšinou bol tlmočený „tajne“, mimo supervízie, podporuje tvrdenia atmosféry strachu a nedôvery. Spomínané pozitívne vnímanie supervízie evidujeme väčšinou pri pomáhajúcich odborníkoch, čo otvára otázku nutnosti (a účelu) prítomnosti referentov. V závislosti od ďalších výsledkov výskumu jednoznačne odporúčame rozdelenie skupiny na pomáhajúcich odborníkov a referentov (zabezpečenie heterogenity skupiny) a následne po takejto praxi zváženie prínosu supervízie pre jednotlivé skupiny.

Komplexné výsledky výskumu vnímame na prvý pohľad ako silne protichodné (problém s prezentovaním emócií účastníkov na jednej strane a ocenenie priestoru pre zdieľanie emócií na strane druhej, nedôvera vs. možnosť ventilácie a otvorenej komunikácie a pod.). Keď sa však zamyslíme, ide o logickú následnosť napĺňania potrieb (emócie musím mať silne pod kontrolou, som k tomu vedený a je to žiadaný stav, takže logicky niekde mimo zamestnania potrebujem priestor na ich ventiláciu, zdieľanie a pod.). Emócie tvoria len jeden príklad, ďalšími sú potreba prijímajúceho prostredia v ktorom sa počúva, neposudzuje, nehodnotí a neodsudzuje, hlbšie zamyslenie nad rutinnými činnosťami a pod. (viac ich uvádzame v časti „3. Výsledky“). Rovnako oceňovaným bol prínos supervízie ako objektívneho a nezaujatého pohľadu na problémy, čo je typickou potrebou uvedomelých zamestnancov všetkých organizácií, ktoré pracujú s ľuďmi. Všetky vymenované benefity môžu v praxi slúžiť vedeniu ako podporné pri predstavení supervízie a jej cieľa svojim zamestnancom.

Vzácnu zhodu evidujeme pri pohľade na slabé stránky supervízie vo väzenskom systéme. Na strane účastníkov ide hlavne o absenciu motivácie, skepsu, apatiu, nechuť až odpor, nedôveru, strach z nebezpečenstva zverejnenia a nevôľu prejavovať emócie. Supervízia bola

vsadená do systému, kde sa za každý prehrešok trestá, kde hrá výraznú úlohu hierarchia a moc, kde je nutné mať svoje emócie pod vysokou mierou kontroly, kde sa zmeny dejú pomaly. Spomenuté aspekty sú priamym opozitom charakteristiky supervízie. Domnievame sa, že práve z tohto dôvodu vznikajú identifikované trecie plochy a veľmi pomalé uvedomenie si skutočného významu a prijatia supervízie. Táto vedomosť nám však predstavuje racionálne pozadie niektorých skutočností (potvrdených výsledkami výskumu) a vytvára priestor pre postupné a citlivé nastavenie vsadenia supervízie do systému. Proces by sa mal začať detailným predstavením supervízie a jej benefitov celému vedeniu ZVJS (GR ZVJS aj vedeniu jednotlivých ústavov) a potom zamestnancom na nižších stupňoch. Následne je nutné počítať s omnoho väčším časovým priestorom aj aktivitou supervízora (ako je štandardné) pre vytváranie pocitu bezpečia a atmosféry dôvery (nestačí bežné topenie ľadov). Pripomeňme si asociácie, ktoré mali supervízori k atmosfére na supervíziách: nedôvera, strach, odpor, strata času, pretvárka, divadlo, nepriamosť, zahmlievanie, očakávanie napätie, otáznik, roztržitosť. Teraz si predstavme čas a energiu nutnú na zmenu aby sa stala atmosféra bezpečnou, dôvernou, zmysluplnou, úprimnou, priamou a otvorenou. Až potom sa supervízor môže postupne prepracovať k výzve prinášania „klasických" supervíznych tém. Tento proces si vyžaduje čas, aj preto odporúčame pokračovať v realizácii supervízií (viacerí supervízori avizovali ich nečakané ukončenie). Žiadanému efektu by pomohlo, aby sa supervízie konali mimo priestorov ZVJS, kde by účastníci ani supervízori neboli rušení, zúčastnili by sa jej v civilnom odeve v menej formálnej atmosfére. Ako podstatné vnímame nie len edukovanie vedenia a personálu o supervízii ale aj edukovenie supervízorov o väzenskom systéme (túto potrebu definovali samotní supervízori). Za samozrejmé považujeme samovzdelávanie, no vieme si predstaviť akési recipročné vzdelávanie, kde by vedenie a zamestnanci ZVJS na spoločnom stretnutí predstavili väzenský systém, jeho organizačnú štruktúru a náplň práce supervízorom.

Slabé stránky uvádzané na strane zadávateľa takmer úplne kopírovali neskôr formulované potreby zmeny v doposiaľ existujúcom systéme supervízií. Išlo najmä o výzvu k dobrovoľnej účasti na supervíziách. Nedobrovoľná účasť na supervíziách nie je na Slovensku nič nové ani v iných systémoch ako je väzenský, avšak narábať sa dá s mierou dobrovoľnosti. Navrhujeme aby sa supervízie realizovali niekoľko krát za rok (napríklad 6x) a všetci zamestnanci by sa nemuseli zúčastniť každej (povinne by sa zúčastnili napríklad 3x), vznikla by tak určitá miera dobrovoľnosti. Jednoznačne odporúčame aby sa supervízie nemuseli zúčastňovať zamestnanci po nočnej smene alebo v čase svojho osobného voľna. Daný problém by z časti vyriešilo zavedenie individuálnych supervízií. Rovnako dôležitá je ich pravidelnosť (nerušenie, rovnomerné rozloženie v čase). Apelujeme aj na uzavretosť skupiny, v ktorej by sa obmieňala stále rovnaká skupina zamestnancov, čo by podporilo práve pocit bezpečia a dôvery. Na tomto mieste ešte považujeme za dôležité vysvetliť, že celý väzenský systém funguje na rozkazoch, takmer všetky úpravy a nariadenia sú vydávané formou rozkazov, preto tento jav nie je ojedinelý vo vzťahu k supervízii a forma rozkazu je zamestnancami ZVJS vnímaná menej direktívne ako v iných organizáciách (sú na ňu zvyknutí).

Na záver nemôžeme nespomenúť pozitívum, ktoré reflektoval takmer každý supervízor a to je perfektný časový manažment a dodržiavanie dohodnutých pravidiel (typická črta totálnych inštitúcií), čo bolo zužitkované aj na supervíziách.

5. ZÁVER

Našim výskumným cieľom bolo identifikovať silné stránky, slabé stránky a potenciál supervízie realizovanej v slovenskom väzenskom systéme a identifikovať potreby supervízorov, ktorí túto supervíziu realizujú. Máme za to, že tento cieľ sa nám podarilo naplniť. Na záver môžeme konštatovať, že supervízia, ktorá sa realizuje v podmienkach väzenstva na Slovensku je v porovnaní s inými systémami ktorých je súčasťou, skutočne špecifická. **Základné charakteristiky totálnych inštitúcií, ktorými jednotlivé ústavy sú, sú úplne opačné ako charakteristiky supervízie**. **Napriek tomu je supervízia považovaná za prospešnú a potrebnú aj v týchto inštitúciách, vyžaduje si však omnoho viac času, precíznejšiu prípravu a edukáciu všetkých zúčastnených.** Supervízori ktorí sa do nej pustia musia mať zručnosť narábania s odporom, informácie o fungovaní väzenstva, trpezlivosť a dobrú profesionálnu aj ľudskú výbavu, ideálne je ak v supervízii nie sú začiatočníkmi. Ak má byť ďalšie realizovanie supervízie efektívne, musíme sa vrátiť na začiatok a venovať čas a energiu detailnému predstaveniu supevízie a jej možných prínosov tak pre jednotlivcov, ako aj pre ústavy a systém ako celok. Jedine takto môžeme prelomiť negatívne sprievodné javy, ktoré aktuálne supervíziu vo väzenstve sprevádzajú. Za najväčšiu výzvu považujeme prezentáciu (a

následne aj realizáciu) supervízie ako neohrozujúcej či už pre jednotlivca alebo pre systém. **Supervízia prináša prvky slobody a neformálnosti do uzavretého systému, ktorý zároveň nesmie narušiť, pretože len takto bude jeho akceptovanou súčasťou**.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Cole, N. L. (2019, 24. októbra). *What is a total institution?* Thoughtco. https://www.thoughtco.com/total-institution-3026718

Coyle, A. (2004). Řízení věznic v čase změn. *České vězeňství, 11(1),* 1-110.

Halušková, E. (2019). Supervize a kvalita sociálních služeb ve Slovenské republice. In Mátel A., Schavel, M. (Eds.), *Supervize (nejen) v sociální práci a sociálních službách* (s. 184–193). Praha: IZSV.

Heretik, A. (2010). *Forenzná psychológia pre psychológov, právnikov, lekárov a iné pomáhajúce profesie*. Žilina: Eurokódex.

Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.* Praha: Grada.

Penal Reform International. (2018). Mental health in prison – a short guide for prison staff. Penal Reform International. https://www.penalreform.org/resource/mental-health-in-prison-a-short-guide-for/

Ritomský, A. (2004). Metodológia sociálnopsychologického výskumu, In Kollárik, T. et al. (Eds.), *Sociálna psychológia* (s. 53 – 72). Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Ročenka ZVJS za rok 2017. (2018). GR ZVJS.

Roman, T. (2013). Metódy sociálnej práce v penitenciárnych zariadeniach. In Mátel, A., Hardy, M. (Eds.), *Vybrané kapitoly z metód sociálnej práce II.* (s. 426-479). Bratislava: VŠ ZaSP sv. Alžbety.

Vaska, L. (2019). Témy v supervízii – výzvy pre sociálnu prácu v 21. storočí. In Tóthová, L. & Šiňanská, K. (Eds.), Sociálne riziká v spoločnosti XXI. Storočia (s. 13-23). Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Filozofická fakulta.

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

Vaska, L., Čavojská, K. & Baťová, K. (2012). Špecifiká supervízie pomáhajúcich profesionálov pracujúcich s ľuďmi po výkone trestu. Sociální práce/Sociálna práca, 12(2), 26-28.

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

Vyhláška ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky, ktorou sa vydáva Poriadok výkonu trestu odňatia slobody, č. 368/2008.

Zákon o výkone trestu odňatia slobody a o zmene a doplnení niektorých zákonov, č. 475/2005 Z. z. (2019). https://www.zakonypreludi.sk/zz/2005-475

Zákon o sociálnoprávnej ochrane detí a sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov, č. 305/2005 Z. z. (2020). https://www.epi.sk/zz/2005-305

Zákon o zbore väzenskej a justičnej stráže, č. 4/2001 Z. z. (2020). https://www.epi.sk/zz/2001-4

Zbierka rozkazov generálneho riaditeľa Zboru väzenskej a justičnej stráže, Rozkaz ktorým sa mení RGR č 57/2017 o zabezpečení skupinovej supervízie v Zbore väzenskej a justičnej stráže, č. 22/2019.

Zbierka rozkazov generálneho riaditeľa Zboru väzenskej a justičnej stráže, Rozkaz o zabezpečení skupinovej supervízie v Zbore väzenskej a justičnej stráže, č. 57/2017.

Zbierka rozkazov ministra spravodlivosti Slovenskej republiky, Rozkaz ktorým sa vydáva Organizačný poriadok GR ZVJS, č. 1/2017.

Zbierka rozkazov ministra spravodlivosti Slovenskej republiky, Rozkaz o zaobchádzaní s obvinenými a odsúdenými, č. 16/2015.

ŠPECIFIKÁ SUPERVÍZIE V ORGANIZÁCII ZRIADENEJ REHOĽNOU KONGREGÁCIOU

Specifications of supervision in the organization established by the religious congregation

Lýdia Lešková[1], Katarína Mičková[2]

Abstrakt

Úvod. Teoretické východiská štúdie podávajú základnú charakteristiku supervízie so zameraním sa na supervíziu organizácie, a taktiež pohľad na problematiku spirituality v živote človeka. Hlavným cieľom vedeckej štúdie bolo dať odpoveď na otázku, aké špecifiká má supervízia v organizácii, ktorá má v cieľoch činnosti aj služby, ktoré zahŕňajú starostlivosť o dušu a ducha. Metódy. K naplneniu cieľa sme zvolili za základnú výskumnú metódu pološtrukturované interview, ktoré bolo realizované so sociálnymi pracovníkmi v organizácii, poskytujúcej pobytové sociálne služby pre seniorov. Na analýzu rozhovorov bolo použité otvorené kódovanie, ktorým sme identifikovali 19 kódov a 5 kategoriálnych systémov, a to posilnenie výkonu profesie, osobnosť pracovníka a posilnenie kompetenčnej výbavy, práca a vzťahy na pracovisku, kontakty a vzťahy s klientmi, duchovný rozmer a spiritualita. Ako doplnkové metódy sme využili štandardizovaný dotazník MBI a SWOT analýzu. Hlavné zistenia. Analýza rozhovorov poukázala na dôležitosť duchovného aspektu a spirituality v organizácii, taktiež dotazník poukázal len na mierny stupeň emocionálneho vyčerpania, na nízku depersonalizáciu a zároveň vysokú mieru osobného uspokojenia respondentiek. I v druhej doplnkovej metóde – SWOT analýze bol za silnú stránku označený typ zariadenia a taktiež spoločné posilňovanie sa vo viere. Aplikácie výsledkov a záver. Supervízia, v takýchto typoch organizácií, musí rešpektovať nielen pravidlá supervízie, ale aj požiadavky vyplývajúce z ich hlavného zamerania a výraznej spirituality.

Kľúčové slová: *Organizácia. Spiritualita. Supervízia.*

Abstract

Introduction. The theoretical basis of the study provides a basic description of supervision with a focus on the supervision of the organization, as well as a look at the issue of spirituality in a human life. The main aim of the scientific study was to answer the question of the specifics of supervision in an organization that has activities in its aims, which include care for the soul and spirit. Methods. To fulfill the aim, we chose a semi-structured interview as the basic research method, which was realized with social workers in an organization providing residential social services for seniors. Open coding was used to analyze the interviews, identifying 19 codes and 5 categorical systems, namely strengthening the performance of the profession, the personality of the worker and the strengthening of competence, work and relationships in the workplace, contacts and relationships with clients, spiritual dimension and spirituality. We used a standardized MBI questionnaire and SWOT expectations as additional methods. Main findings. The analysis of the interviews pointed out the importance of the spiritual aspect and spirituality in the organization, also the questionnaire pointed only to a slight degree of emotional exhaustion, low depersonalization and at the same time a high level of personal satisfaction of the respondents. In the second additional method - SWOT analysis, the facility itself was identified as a strength, as well as the joint strengthening of faith. Applications of results and conclusions. Supervision, in these types of organizations, must respect not only the rules of supervision, but also the requirements arising from their main focus and strong spirituality.

Keywords: *Organization. Spitituality. Supervision.*

1. ÚVOD

Spoločenský vývoj stavia pred sociálnu prácu nové výzvy, vyžadujúce adekvátne reagovanie v podobe využívania nových, moderných metód, medzi ktoré zaraďujeme i supervíziu. V podmienkach Slovenskej republiky je nielen povinnou súčasťou pregraduálnej prípravy sociálnych pracovníkov, ale zároveň je i legislatívne upravenou povinnosťou odborných profesionálov, ktorí realizujú sociálnu prax.

Uplatnenie supervízie v praxi pomáhajúcich profesií prešlo prirodzeným vývojom a dnes stojí na viacerých teoretických koncepciách, ktoré vychádzajú z jednotlivých psychoterapeutických škôl. Naplnenie cieľov supervízneho procesu je založené na kvalitnom a funkčnom vzťahu medzi supervízorom a supervidovaným, pričom sa kladie dôraz na vzťahový model supervízie (Havrdová & Hajný, 2008).

Hlavnou otázkou, na ktorú sme hľadali realizovaným výskumom odpoveď bola: Aké špecifiká má supervízia v organizácii, ktorá má v cieľoch činnosti aj služby, ktoré zahŕňajú starostlivosť o dušu a ducha?

Vymedzili sme si 5 problémových oblastí, a to: osobnosť sociálneho / resp. pomáhajúceho pracovníka, výkon profesie, vzťahy v pracovnom kolektíve, vzťahy ku klientom a spiritualita na pracovisku.

V súvislosti so zadefinovanými základnými problémovými oblasťami sme si stanovili nasledovné otázky, na ktoré sme v rámci

[1] doc. PhDr. Ing. Lýdia Lešková, PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Teologická fakulta Košice, Katedra spoločenských vied, Hlavná 89, 041 21 Košice, e-mail: lydia.leskova@ku.sk, tel.: +421 55 6836 155.

[2] Mgr. Katarína Mičková, Katolícka univerzita v Ružomberku, Teologická fakulta Košice, Katedra spoločenských vied, Hlavná 89, 041 21 Košice, e-mail: katarina.mickova01@gmail.com, tel.:+421 908 911 483.

kvalitatívneho výskumu hľadali odpovede: Ovplyvňuje supervízia osobnosť sociálnych pracovníkov? Aký význam má supervízia pre výkon profesie sociálnych pracovníkov ? Ako supervízia vplýva na vzťahy medzi sociálnymi pracovníkmi ? Zmenil sa účasťou na supervíznych stretnutiach vzťah sociálnych pracovníkov s klientmi?

1.1 Supervízia organizácie

Samotný pojem supervízia vznikol spojením dvoch latinských slov - super (hore, zvrchu, nad, vyššie) a videre (hľadieť, pozerať, dívať sa). Podľa Oslíkovej (2017) sa výraz „supervidere" objavuje približne od 16. storočia v stredovekých historických cirkevných a právnych spisoch, a to zvlášť v zápisoch cechových artikúl tohto obdobia. Belardi (2002) uvádza, že výraz bol používaný v zmysle kontroly kvality práce alebo ako dozorná úloha, ktorá chránila kvalitu práce v jednotlivých povolaniach. Prvé náznaky formovania systematickej, profesionálne špecializovanej supervízie sa objavili v bývalom Československu až začiatkom 70. rokov minulého storočia (Hunyadiová, 2019). V súčasnej dobe, charakterizovanej zvyšovaním nárokov na kvalitu sociálnych služieb, je supervízia jednou z foriem profesijného rozvoja sociálnych pracovníkov.

Význam supervízie pre rozvoj profesionálnych kompetencií uvádzajú viacerí autori (Bogo & McKnight, 2006; Tsui, 2004). Taktiež Bursová (2018) poukazuje na potrebu zavádzania supervízie do prostredia organizácií, poskytujúcich sociálne služby s cieľom permanentného posilňovania sociálnych kompetencií pracovníkov.

V zariadeniach sociálnych služieb určuje jej povinnosť pre pracovníkov zákon 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.

Havrdová a Hajný (2008) vnímajú účel supervízie zameranej na organizáciu v určení medzí, štruktúry a fungovania organizácie. Taktiež je tam priestor na vyladenie pravidiel tak, aby poskytli pracovníkom istotu vzhľadom na ich pracovnú rolu v organizácii. Supervízia je konštruktom zmeny, a tak podľa Hunyadiovej (2019) je jej zavedenie do organizácie závislé od viacerých faktorov, ako je, napr. zodpovedný štatutár, riadenie organizácie, odborný garant. Ako uvádza Oslíková (2017), je ideálne, ak organizácia, ktorej sa supervízia týka, funguje na princípoch kultúry učenia sa a rozvoja.

1.2 Spiritualita v supervidovanej organizácii

Úlohou supervízie je podľa Andriessena a *Miethnera* (1993) sprevádzať supervidovaného pri hľadaní cesty od vnímania a reflexie pocitov, presvedčení a názorov až ku existenciálnej oblasti, kde sa „deje spiritualita". „Je odvodená z latinského slova spiritus, duch", (Sokol, 2010, s. 334) a má mnoho podôb. „Spiritualita je dimenzia, ktorú možno považovať za hnaciu silu v živote jedinca, silu, ktorá dáva všetkým aspektom života zmysel a v jeho strede sídli nádej." (Škrla & Škrlová, 2003, s. 434). V kontexte skúmanej problematiky supervízie v organizácii zriadenej rehoľnou kongregáciou považujeme za dôležité objasniť spiritualitu, ktorá zohráva dôležitý význam nielen v živote človeka ako jednotlivca, ale aj spoločenstva, ktoré sa v organizácii vytvára.

Spiritualita je mnohodimenzionálny psychologický konštrukt, je jednou z dimenzií osobnosti. „Predpokladá skutočnosť ducha, prípadne, od tejto skutočnosti odvodzuje aj hmotnú skutočnosť. Je protikladom materializmu." (Sokol, 2010., s. 334). Znamená hľadanie osobného spojenia s transcendentnom, ako aj uznanie určitej závislosti od tejto transcendentnej skutočnosti, jej prežívanie v bežnom živote. So spiritualitou sa spája subjektívny zážitok posvätna, hľadanie zmyslu, istoty, výšin ľudských možností (Stríženec, 2007), a práve v tomto bode sa podľa Mička (2008. s. 39), „prekrýva s mystikou, kde vo vzájomnej interakcii môžu veľmi jemným spôsobom rozcitlivieť dušu človeka a upriamiť pozornosť na kvalitatívne odlišný fenomén hĺbky, ktorý sa pod vplyvom technických výdobytkov začínal vytrácať." Podľa Vojtíšeka et al. (2008) je spiritualita, ako pojem, využívaná pre vystihovanie pozitívnych skúseností s duchovne žijúcimi klientmi, a práve pomocou nej je vyjadrená nádej, že individualizovaná a neinštitučná zbožnosť má uzdravujúcu schopnosť. Spiritualita podľa Němečkovej (2016) nie je len podstatnou dimenziou osobnosti, ale je to predovšetkým proces kultivácie našej duše, proces zľudšťovania a zároveň je aj súčasťou procesu kultúrneho vývinu. Štampach (2006) zastáva názor, že v spiritualite ide predovšetkým o hľadanie vnútorného, duchovného zmyslu života, o vyrovnanie sa so sebou samým, s vlastnou existenciou s druhými, so spoločnosťou a so svetom. Človek žije svoju vnútornú spiritualitu a túto spontánne podáva ďalej do celého okolia. Dôležitosť správne žitej spirituality, vyžaduje stále rozvíjať jej rôzne formy a následne ich aplikovať pomáhajúcimi profesiami v prostredí zariadení, kde majú svoje nespochybniteľné a zásadné miesto. Samojský (2014) tvrdí, že ak hlbšie

ponímame spiritualitu, môžeme jej význam vymedziť predovšetkým na človeka a jeho život. Vtedy je spiritualita určitá aktivita človeka, ktorá nám pomáha napĺňať náš život duchovným rozmerom. Spiritualita je starostlivosť človeka o seba a iných ľudí, ktorí majú za cieľ, aby sa človek vracal z odcudzenia k sebe. Je to starostlivosť o to, aby sme boli viac sebou a viac ľuďmi. Spiritualita je proces a metóda zľudšťovania človeka (Štampach, 2006). Ako uvádzajú Kubušová a Fabián (2013)

> spiritualita na pracovisku (angl. workplace spirituality) je nová oblasť uplatnenia spirituality v oblasti pracovného prostredia. Na individuálnej úrovni sa týka osobného súboru hodnôt, ktoré uľahčujú zážitok transcendencie pracovného procesu a pocit spojenia s inými. Ak pracovník prenáša svoju spiritualitu do práce, ide o integračnú spiritualitu. Opakom je segmentovaná spiritualita, kedy pracovník neprenáša svoje spirituálne presvedčenia do práce. (s. 109)

Podľa Stríženca (2007) spirituálni vedúci v organizácii majú ovplyvňovať iných prostredníctvom vízie, hodnôt, láskavých vzťahov a nie prostredníctvom strachu a moci.

2. METÓDY

Objektom skúmania boli pracovníci sociálneho zariadenia, ktoré je zriadené jednou z rehoľných kongregácií a poskytuje sociálne služby v zmysle zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách. K zabezpečeniu komplexnejšieho obrazu boli na zber dát využité viaceré metódy.

Hlavnou metódou bolo pološtruktúrované interview realizované počas viacerých supervíznych stretnutí.

Na základe skúmanej problematiky a predmetu skúmania, ako i v súvislosti so skúmaným objektom, sme sa rozhodli zrealizovať ako hlavnú metódu kvalitatívny výskum, ktorý bol zameraný na realizáciu supervízie vo vybranom zariadení sociálnych služieb a jej význam v práci sociálnych pracovníkov. Išlo o nenumerické šetrenie, ktoré zahŕňalo interpretáciu sociálnej reality, kde sa pracovalo so slovami. Zamerali sme sa na odhalenie a porozumenie javom, o ktorých toho veľa nevieme, ale aj na získanie nových názorov na oblasť realizácie supervízie v organizácii. Viacerí autori (Hendl, 2005; Disman, 2000; Švaříček & Šeďová, 2007) považujú kvalitatívny výskum za pružný typ výskumu, v ktorom výskumník vyberie na začiatku výskumu tému a určí základné výskumné otázky, ktoré môže v priebehu výskumu, zberu a analýzy dát modifikovať, alebo doplňovať.

Otázky k rozhovorom boli vopred pripravené v nadväznosti na oblasti skúmania. Následne sa pracovalo so slovami a textom, na spracovanie ktorých bola použitá pomerne univerzálna a efektívna technika - otvorené kódovanie. Analyzovaný text bol rozdelený na jednotky (slovo, slová, veta), ktorým sa priradil kód – výstižné označenie vo forme slova alebo krátkej frázy, vystihujúcej určitý typ vyjadrenia z analyzovaného textu. Kódy, ktoré prináležali identickému javu, boli následne zoskupené do kategoriálnych systémov. Výskumu sa zúčastnilo 5 participantiek (P1 - P5).

K vytvoreniu komplexnejšieho obrazu špecifík supervízie v organizácii, ktorá má výrazný presah na prvky spirituality, sme využili ďalšie dve doplňujúce metódy: dotazník MBI a SWOT analýzu.

Prvou doplňujúcou metódou bolo využitie validizovaného a reliabilného dotazníka Maslach Burnout Inventory (MBI) s 22 otázkami, pomocou ktorého sa zisťuje miera vyhorenia a vplyv jednotlivých faktorov na stupeň vyhorenia v troch subškálach (emocionálne vyčerpanie, depersonalizácia a osobné uspokojenie). Deväť otázok sa zameriava na emocionálne vyčerpanie, päť otázok meria depersonalizáciu a osem otázok je zameraných na znížené osobné uspokojenie (Maslach & Jackson, 1981).

Na určenie frekvencie pocitov respondentov bola použitá 7-bodová Likertova stupnica s možnosťou výberu jedného stupňa odpoveďovej škály (0 – vôbec; 7 – veľmi silno). Vyhodnotenie MBI sa realizuje podľa nasledujúcej kategorizácie (Tabuľka 1).

Tabuľka 1

Bodová kategorizácia syndrómu vyhorenia podľa MBI dotazníka

Stupeň vyhorenia	***Kategorizácia MBI***		
	EE	***DP***	***PA***
Nízky	≤ 16	≤ 6	≤ 31 (V)
Mierny	17 – 26	7 – 12	32 – 38
Vysoký	≥ 27 (V)	≥ 13 (V)	≥ 39

Legenda: EE – emocionálne vyčerpanie (emocionálne vyčerpanie (Emotional Exhaustion), DP – depersonalizácia, PA – osobné uspokojenie (Personal Accomplishment), V – vyhorenie.

Zdroj: Maslach a Jackson (1981).

Ako tretiu doplňujúcu metódu sme zvolili SWOT analýzu organizácie, ktorou sme zisťovali názory supervidovaných na jej silné a slabé stránky, ale aj na príležitosti a ohrozenia vonkajšieho prostredia. K vytvoreniu SWOT analýzy sme použili kooperatívnu metódu rotujúci

prehľad – s rozdelením supervidovaných do 4 skupín, ktoré sa postupne vyjadrovali k vnútornému a vonkajšiemu prostrediu organizácie. Išlo o spoločnú komunikáciu skupín k 4 otázkam: Čo považujete za silné stránky organizácie? Čo považujete za slabé stránky organizácie? Čo považujete za príležitosti, ktoré by pomohli Vašej organizácii napredovať ? Čo považujete za ohrozenia organizácie ?, pričom každá skupina sa postupne vyjadrovala ku každej otázke.

Z časového hľadiska – manažmentu výskumu – bola prioritne vykonaná SWOT analýza a dotazník MBI.

3. VÝSLEDKY

Podkapitola prináša výsledky kvalitatívneho výskumu, ktorý bol zameraný na význam supervízie v organizácii a taktiež na výsledky dvoch doplnkových zisťovaní: vyhorenia pracovníkov s použitím dotazníka MBI a SWOT analýzu organizácie.

3.1 Kvalitatívny výskum zameraný na významné aspekty supervízie v organizácii

Tabuľka 2

Základná charakteristika participantiek

	Pohlavie	***Vek***	***Prax v sociálnej oblasti***	***Počet supervízií***
P1	Žena	34	7	6
P2	Žena	39	12	7
P3	Žena	51	16	11
P4	Žena	46	9	8
P5	Žena	39	14	9
	5	41,8	11,6	8,2

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Prieskumu sa zúčastnilo 5 participantiek - žien. Ich priemerný vek bol 41,8 roka, v intervalovom rozpätí 34-51 rokov. Participantky výberovej vzorky pracujú v sociálnej oblasti od 7 do 16 rokov (v priemere za celý výberový súbor je to 11,6 roka). Počet absolvovaných supervíznych stretnutí bol u participantiek v rozmedzí od 6 do 11, pričom priemer bol s hodnotou 8,2.

Na základe otvoreného kódovania textov z pološtruktúrovaných rozhovorov a technikou vyloženia kariet boli vyšpecifikované kódy a k nim prináležiace kategoriálne systémy (KS):

(1.) Posilnenie výkonu profesie;
(2.) Osobnosť pracovníka a zvýšenie jeho kompetenčnej výbavy;
(3.) Práca a vzťahy na pracovisku;
(4.) Kontakty a vzťahy s klientmi;
(5.) Duchovný rozmer a spiritualita.

K jednému kategoriálnemu systému sme priradili viaceré kódy. Aby sme zabezpečili väčšiu prehľadnosť, usporiadali sme kódy do kategoriálnych systémov v číselnom poradí od K1 po K18 , čo si vyžadovalo prekódovanie sekvencií z dôvodu lepšej prehľadnosti.

Tabuľka 3

Kategoriálny systém – posilnenie výkonu profesie

	Číslo kódu	***Kód***
KS 1	K1	Odborný rast
	K2	Profesionálna podpora
	K3	Pozitívna motivácia
	K4	Spätná väzba
	K5	Zážitkové učenie
	K6	Syndróm vyhorenia a jeho prevencia

Zdroj: Vlastné spracovanie.

K1 - odborný rast. Supervízia, ako uvádza prevažná väčšina participantiek, je dôležitá pre odborný a profesionálny rast. Vzdelávanie je v pomáhajúcej profesii neodmysliteľné, ak sa má klientom dostávať kvalitná a odborná pomoc. Supervízia je jedným zo zdrojov na zisťovanie nových prístupov a postupov pri práci. Odborný rast, podľa slov participantiek, ponúka supervízia aj pomocou modelových situácií, ktoré učia pracovníkov ako sa správať k rôznym typom klientov.

Vybrané sekvencie z rozhovorov ku kódu „odborný rast“: ... *pri supervízii sa veľa vecí naučím, len škoda, že musím myslieť na klientov, čo robia v čase našej supervízie* ... (P1.1) ... *neformálne si sedíme a prichádzam z rozprávaní ostatných, ako mám postupovať v práci* ... (P3.1) ... *hovoríme o situáciách, ktoré zažívame a spoločne prichádzame na riešenia* ... (P4.1)

K2 - profesionálna podpora. Participantky považujú supervíziu za miesto profesionálnej podpory, za bezpečný priestor, kde sa môžu uistiť o správnosti svojej práce a kde môžu získať povzbudenie, ktoré ich motivuje k zvyšovaniu svojej zaangažovanosti pri práci s klientom. Určitou formou profesionálnej podpory je aj vybudovanie si vzťahov v pracovnom kolektíve, ktoré určite svojou klímou vplývajú na kvalitu práce, ale aj vytvárajú priestor a ochotu pre vzájomnú pomoc a podporu pracovníkov. Vďaka profesionálnej podpore získavajú sociálni pracovníci nadhľad nad svojou prácou, čo im pomáha poskytovať komplexnejšiu pomoc klientom.

Vybrané sekvencie z rozhovorov ku kódu „profesionálna podpora“: ... nemám strach niečo povedať, sme tu ako jedna rodina ... (P1.2) ... *navzájom sa povzbudzujeme* ... (P2.2) ... dali sme si pravidlá a tie rešpektujeme ... ak by sme si

nedôverovali, tak by to nefungovalo ... (P3.2) ... ... *často odznejú nápady, ktoré mi dávajú novú inšpiráciu ... a mňa to ani nenapadlo* ... (P4.2) ... *učím sa nové veci a tak viem aj lepšie pomôcť klientom* ... (P5.2).

K3 - pozitívna motivácia je potrebná pre ochotu sociálnych pracovníkov venovať sa klientom a pomáhať im riešiť ich problémy. Supervízia je pre participantky určitou formou motivácie, alebo vytvára pozitívnu atmosféru, ktorá je svojím spôsobom motivujúca.

Vybrané sekvencie z rozhovorov ku kódu „pozitívna motivácia": ... *po skončení supervízie sa mi chce stále niečo vyskúšať a zistiť, či to, čo povedali iní bude fungovať i v mojej práci* ... (P3.3) ... *ak aj prídeme na supervíziu v zlej nálade, tak počas spoločných aktivít sa vytvorí taká dobrá nálada, že ani nevieme, ako prešiel spoločný čas* ... (P4.3) ... *je tam celkom fajn, príjemne sa nám rozpráva o užitočných témach* ... (P5.3)

K4 - spätná väzba. Supervízia ponúka participantkám možnosť spätne sa pozrieť na svoju prácu a na svoj postup pri práci s klientom. Spätnú väzbu dostávajú od supervízora, ale aj navzájom od kolegov, ktorí sa zúčastňujú supervízie, pretože tí vidia prácu supervidovaného aj mimo toho, ako ju on prezentuje na stretnutiach. Supervízia im ponúka priestor, aby to, čo zažívajú, mohli reflektovať pred ostatnými.

Vybrané sekvencie z rozhovorov ku kódu „spätná väzba": ... *páči sa mi, že si navzájom radíme* ... (P1.4) ... *tu sa nekritizuje, skôr ide o konštruktívne rozhovory, ktoré nás posúvajú k lepšej práci* ... (P2.4) ... *som vďačná za pripomienky, ktoré ma posúvajú ďalej ... veď i ja som človek a môžem sa mýliť* ... (P5.4).

K5 - zážitkové učenie. Prostredníctvom supervízie sa participantky môžu naučiť nové techniky a postupy prijateľnejšou formou, ako ponúkajú len teoretické školenia. Participantky uviedli, že praktické vyskúšanie si metód práce s klientom je ľahšie sa naučiť a aj následne uplatniť. Supervíziu vnímajú ako miesto, kde sa vďaka vzájomnej interakcii a modelovým prípadom učia novým, prípadne efektívnejším formám práce s klientom.

Vybrané sekvencie z rozhovorov ku kódu „zážitkové učenie": ... *ak by nás niekto sledoval, tak si povie, že sa hráme, ale to nie je o hraní, ale o učení sa novým veciam* ... (P3.5) ... *stále sa teším na nové cvičenie ... aké prekvapenie bude pre mňa novou inšpiráciou pre nové techniky ku klientom* ... (P.4.5).

K6 - syndróm vyhorenia a jeho prevencia. Syndróm vyhorenia je jav, ktorý nepostihne len sociálneho pracovníka, ale aj jeho klienta. Je dôležité mu predchádzať a supervízia je jednou z najlepších možností. Participantky sa vyjadrili, že supervízia im pomáha udržať si psychickú pohodu a predchádza syndrómu vyhorenia.

Vybrané sekvencie z rozhovorov ku kódu „*syndróm vyhorenia a jeho prevencia*": ... *práca s ľuďmi je namáhavá, ale na supervízii sa mi stres často odbúra* ... (P2.6) ... *spoločné rozhovory mi prinášajú vnútornú pohodu, i keď som prišla celkom rozbitá a najradšej by som v práci končila* ... (P.3.6).

Tabuľka 4

Kategoriálny systém – osobnosť pracovníka a zvýšenie jeho kompetenčnej výbavy

	Číslo kódu	***Kód***
KS 2	K7	Osobnostný rast
	K8	Sebapoznanie
	K9	Odbúravanie vnútorných prekážok

Zdroj: Vlastné spracovanie.

K7 - osobnostný rast. Sociálny pracovník, v rámci profesie pomáhajúceho, musí mať určité osobnostné črty, byť osobnosťou. Supervízia, ako nástroj na zvyšovanie kvality jeho práce, musí vplývať aj na jeho osobnostný rast. Participantky tvrdili, že im supervízia pomohla nazrieť do svojho vnútra, zlepšiť odolnosť voči stresu, zefektívniť komunikáciu, nazerať na problémy z viacerých uhlov, nielen v práci, ale aj v súkromí. Niektoré participantky si myslia, že supervízia patrí k pracovnému životu, a ten striktne oddeľujú od súkromného.

Vybrané sekvencie z rozhovorov ku kódu „osobnostný rast": ... *pomocou supervízie sa stávam lepšia ... tak to cítim ... som empatickejšia voči druhým v práci, ale aj doma* ... (P2.7) ... *som schopná lepšie komunikovať, nemám len jednu možnosť riešení problému, ale hľadám i iné možnosti* ... (P3.7) ... *viem sa už pozrieť kriticky i na svoje chyby a to ma posúva dopredu* ... (P4.7) ... *supervízia je služobná záležitosť, i keď sa občas pristihnem, že by som chcela i ja doma supervidovať* ... (P5.7).

K8 – sebapoznanie je dôležité pre správny rast osobnosti, ale aj pre uvedomenie si svojich kvalít, potrebných pre prácu s klientom. Väčšina participantiek sa vyjadrila, že im supervízia pomocou svojich techník a prostredníctvom ďalších účastníčok supervíznych stretnutí ako aj samotného supervízora, pomohla čiastočne spoznať seba samého, uvedomiť si svoje slabé a silné stránky.

Vybrané sekvencie z rozhovorov ku kódu „sebapoznanie": ... *je dobré, keď o sebe zistím to, čo som doteraz nevedela* ... (P1.8) ... *zamýšľame sa nad sebou, a to nás posúva dopredu ... sama na*

sebe vidím pozitívne zmeny, za čo vďačím spoločným stretnutiam ... (P3.8) ... *zistila som, že môžem na sebe pracovať, len to musím chcieť ja ... a hlavne si musím veriť* ... (P4.8).

K9 - odbúravanie vnútorných prekážok. Participantky si myslia, že im supervízia pomohla byť ústretovejšou ku klientom aj kolegom a nemať voči klientom predsudky.

Vybrané sekvencie z rozhovorov ku kódu „odbúravanie vnútorných prekážok": ... *naučila som sa tolerovať iných, ich nedostatky, ktoré možno ani nie sú nedostatkami, len som to ja tak vnímala* ... (P2.9) ... *snažím sa bez predsudkov pracovať s rôznymi klientami ... a darí sa mi to vďaka supervíznym sedeniam* ... (P4.9) ... *podarilo sa mi prekonať bariéru, ktorá vznikla už dávno a voľne sa bavím s ľuďmi ... teší ma to* ... (P5.9).

Tabuľka 5

Kategoriálny systém – práca a vzťahy na pracovisku

	Číslo kódu	***Kód***
KS 3	K10	Kooperácia na pracovisku
	K11	Súťaživosť na pracovisku
	K12	Konfrontácia a konflikty (s kolegami)

Zdroj: Vlastné spracovanie.

K10 - kooperácia na pracovisku. Z rozhovorov vyplýva, že u participantov sa vzťahy na pracovisku zlepšili a utužili, čo do značnej miery prispieva ku skvalitneniu práce. Stretnutia sa pre nich stali miestom, kde lepšie spoznali svojich spolupracovníkov a budovali aj osobné, nielen formálne vzťahy.

Vybrané sekvencie z rozhovorov ku kódu „kooperácia na pracovisku": ... *našli sme si s kolegyňou cestu k sebe* ... (P2.10) ... *keď spolupracujeme, tak to prospieva všetkým* ... (P3.10) ... *zistila som, že sa často nepoznáme ... a teraz už spolu i hľadáme možnosti, ako riešiť problémy* ... (P4.10).

K11 - súťaživosť na pracovisku. Participanti potvrdili, že majú záujem byť lepšími a vykonávať prácu kvalitnejšie ako iní z pracovného kolektívu. To vedie až k súťaživosti.

Vybrané sekvencie z rozhovorov ku kódu „súťaživosť na pracovisku": ... *teraz sa každý snaží, aby ukázal, čo vie* ... (P1.11) ... *možno by nebolo zlé, keby sme mali svoj výkon ohodnotený, slovne alebo i finančne a prijala by som, aby to bolo i verejne* ... (P4.11) ... *robím aj preto nové techniky, aby som bola vedúcou pochválená* ... (P5.11)

K12 - konfrontácia a konflikty s kolegami. Participanti uvádzali, že v dôsledku supervízie vznikli medzi supervidovanými osobné konflikty, ako aj konflikty v pohľade na prácu s klientmi. Niekedy sa vytvorilo v priebehu supervízie len napätie, ktoré sa počas supervízneho sedenia vyriešilo, resp. sa minimálne k jeho riešeniu vytvoril priestor.

Vybrané sekvencie z rozhovorov ku kódu „konfrontácia a konflikty s kolegami": ... *občas sa otvoril problém, ktorý sa mi nepáčilo riešiť ... a aj som to povedala* ... (P2.12) ... *stalo sa, že som zvýšila hlas a presadzovala som svoj názor* ... (P3.12) ... *pozitívne bolo, že sme nekončili rozhádané, i keď nie vždy sme sa na všetkom, čo sme riešili, zhodli* ... (P5.12).

Tabuľka 6

Kategoriálny systém – kontakty a vzťahy s klientmi

	Číslo kódu	***Kód***
KS 4	K13	Vzťah s klientom
	K14	Efektívna komunikácia s klientom
	K15	Empatia
	K16	Požiadavky klienta

Zdroj: Vlastné spracovanie.

K13 - vzťah s klientom je v rámci pomáhajúcich profesií veľmi dôležitý. Z odpovedí vyplynulo, že v dôsledku supervízie sa v pozitívnom smere zmenil vzťah participantiek ku klientom. Niektoré participantky získali vďaka supervízii iný pohľad na prácu s klientom a na klienta, najmä na klientovo nazeranie na svet, v ktorom žije.

Vybrané sekvencie z rozhovorov ku kódu „vzťah s klientom": ... *vytvorili sme si ešte lepšie vzťahy s klientmi ... oveľa viac ich chápem* ... (P2.13) ... *stále sme na seba zazerali, lebo klientka nechcela nič robiť, nespolupracovala, ale postupne som zistila, že dá sa aj dobre vychádzať* ... (P4.13).

K14 – efektívna komunikácia s klientom. Z výskumu vyplynulo, že časť participantiek nezaznamenala prakticky žiadne zmeny v komunikácii s klientom, avšak časť z nich deklarovala pozitívnejší vzťah a aj zlepšenú komunikáciu.

Vybrané sekvencie z rozhovorov ku kódu „komunikácia s klientom": ... *moje komunikačné schopnosti sa určite zlepšili ... učím sa komunikovať v jazykovej rovine klienta* ...(P1.14) ... *som schopná pozornejšie počúvať, objektívne klienta hodnotiť...* (P2.14) ... *našli sme si spoločné témy, témy o Bohu a zrazu sa komunikácia podstatne zlepšila* ... (P3.14) ... *niekedy neviem ako komunikovať, lebo našim klientom sa ťažšie komunikuje* ... (P4.14) ... *no, snažím sa dávať jednoduché otázky, hovoriť jednoduché vety, a tak to ide* ... (P5.14).

K15 – empatia. Rozvoj empatie k cieľovej skupine, naučenie sa poskytnúť emočnú podporu klientom.

Vybrané sekvencie z rozhovorov ku kódu „empatia": ... *naučila som sa byť empatickejšia a*

citlivejšia k osudom iných ... (P1.15) ... *dokážem viac prejavovať lásku k blížnemu, solidaritu a spoluzodpovednosť* ... (P2.15) **...** *uvedomila som si, že musím byť zodpovednejšia k iným* ... (P3.15).

K16 - požiadavky klienta. Pomáhajúce profesie musia byť pripravené aj na požiadavky klientov, ktoré sú nad rámec kompetencií pracovníkov. Participantky potvrdili, že požiadavky sú rôzne a nie vždy i splniteľné.

Vybrané sekvencie z rozhovorov ku kódu „požiadavky klienta": ... *vytáčajú ma, ak požadujú opakovane nezmysly ... a potom sa zamyslím, čo budem chcieť ja v ich veku ... a som už kľudná* ... (P1.16) ... *sú dni, keď neviem, čo urobiť skôr a do toho príde prosba ... a všetko odložím, urobím* ... (P2.16) ... *aj splniteľné aj nesplniteľné ... to ja selektujem, lebo inak sa nedá ... ale ak môžem, samozrejme pomôžem, veď som tu pre nich ...* (P4.16).

Tabuľka 7

Kategoriálny systém – duchovný rozmer

	Číslo kódu	***Kód***
KS 5	K17	Duchovné hodnoty a spiritualita
	K18	Budovanie vzťahu viery a spoločenstva

Zdroj: Vlastné spracovanie.

K17 – duchovné hodnoty a spiritualita. Najdôležitejšie je žiť v pravde voči sebe, nakoľko faloša klamstvo cestu k duchovnu spomaľuje. Podľa Frankla (2011) podstatou spirituality alebo duchovného života je svedomie.

Vybrané sekvencie z rozhovorov ku kódu „duchovný rast": ... *získala som veľa inšpirácií pre duchovný rast* ... (P1.17) ... *v zariadení intenzívnejšie prežívam prítomnosť Boha, čo sa premietlo aj do môjho osobného života* ... (P2.17) ... *moja viera v Boha nie je taká silná, aká by mala byť, ale tu sa stále posilňuje* ... (P3.17) ... *máme aj neformálne stretnutia, keď študujeme Božie slovo, a to ma silno obohacuje* ... (P4.18) ... *môj život je obohatený aj o rozmer, ktorý sa týka duchovnej ob*lasti ... (P5.17).

K18 - budovanie vzťahu viery a spoločenstva. Organizácie zriadené rehoľnými kongregáciami chcú prispieť k prehĺbeniu úcty k životu a dôstojnosti človeka v každom veku, chcú odzrkadľovať celoživotnú múdrosť potrebnú pre orientáciu a dať zmysel života v perspektíve Kristovho Veľkonočného tajomstva.

Vybrané sekvencie z rozhovorov ku kódu „budovanie vzťahu viery a spoločenstva": ... *oceňujem aktivity, ktoré sú nám ponúkané, pretože cez ne si ešte intenzívnejšie budujem a posilňujem vzťah viery a spoločenstva* ... (P2.18) ... *mám nový pohľad na duchovné a materiálne hodnoty*... (P3.18)... *sú chvíle, keď cítim, že sa ma Boh dotýka a otvára mi srdce* ...(P4.18).

3.2 Výsledky BMI – vyčerpanie respondentov

Dotazník vyplnilo 14 respondentov, všetci pracovníci, ktorí sa zúčastnili supervízie. Ich označenie v rámci vyhodnotenia je R1 – R14.

Tabuľka 8

Výsledky BMI dotazníka – sumárne

Respondent	***Výber hodnôt***		
	EE	***DP***	***PA***
1	21	7	27
2	29	11	39
3	25	2	36
4	14	6	51
5	26	3	45
6	29	4	23
7	5	2	53
8	27	5	24
9	16	8	48
10	12	5	37
11	18	6	27
12	7	5	56
13	19	4	38
14	17	7	43
Priemer	18,92	5,35	39,07

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Rozdelenie respondentiek, podľa stupňa vyhorenia v absolútnom a pomernom vyjadrení v jednotlivých oblastiach, sú uvedené v Tabuľkách 9-11.

V subškále EE – emocionálne vyčerpanie, mohla byť maximálna hodnota u jednej respondentky 73, čo by znamenalo vysoké emocionálne vyčerpanie. Priemerná hodnota EE bola v našom skúmanom súbore 18,92 – mierny stupeň emocionálneho vyčerpania, pričom výsledky sa pohybovali v intervale hodnôt od 5 do 29.

Tabuľka 9

Výsledky BMI – emocionálne vyčerpanie

Stupeň vyhorenia	***EE – emocionálne vyčerpanie***		
	N	***%***	***Ø***
Nízky	5	35,71	10,80
Mierny	6	42,86	21,00
Vysoký	3	21,43	28,33
Spolu	14	100,00	-

Zdroj: Vlastné spracovanie.

V subškále DP – depersonalizácia, mohla byť maximálna hodnota jednej respondentky 35, čo by znamenalo vysokú mieru depersonalizácie. Priemerná hodnota DP bola v našom skúmanom súbore 5,35 – nízky stupeň depersonalizácie, pričom výsledky sa pohybovali v intervale hodnôt od 2 do 11.

Tabuľka 10

Výsledky BMI – depersonalizácia

Stupeň vyhorenia	***DP – depersonalizácia***		
	N	***%***	***Ø***
Nízky	10	71,43	4,2
Mierny	4	28,57	8,25
Vysoký	0	0	0
Spolu	14	100,00	-

Zdroj: Vlastné spracovanie.

V subškále PA – osobné uspokojenie, mohla byť maximálna hodnota jednej respondentky 56, čo by znamenalo vysoké osobné uspokojenie. Priemerná hodnota PA bola v našom skúmanom súbore 39,07 – vysoký stupeň osobného uspokojenia, pričom výsledky sa pohybovali v intervale hodnôt od 23 do 56.

Tabuľka 11

Výsledky BMI – osobné uspokojenie

Stupeň vyhorenia	***PA – osobné uspokojenie***		
	N	***%***	***Ø***
Nízky	4	28,57	25,25
Mierny	3	21,43	37,00
Vysoký	7	50,00	47,86
Spolu	14	100,00	-

Zdroj: Vlastné spracovanie.

3.3 SWOT analýza v organizácii

Výsledky získané metódou rotujúceho prehľadu sme postupne spracovali do SWOT analýzy so štyrmi oblasťami.

(1.) Silné stránky – vnútorné atribúty organizácie, ktoré môžu napomôcť k dosiahnutiu cieľa:

- typ zariadenia – cirkevné;
- vzájomné posilňovanie sa vo viere;
- priestor pre spoločné modlitby;
- pravidelné duchovné cvičenia;
- rodinné, pozitívne prostredie – blízke vzťahy;
- vedenie zariadenia a jeho otvorenosť pre spoluprácu so zamestnancami;
- obetavosť zamestnancov a ich odbornosť;
- moderné materiálne vybavenie zariadenia;
- plnohodnotná, kvalitná strava;
- vďačnosť klientov.

(2.) Slabé stránky – vnútorné atribúty, ktoré sťažujú dosiahnutie cieľa:

- komunikácia;
- nesprávne, nedostatočné, resp. žiadne pomenovanie problémov;
- psychická vyčerpanosť z práce;
- fyzická náročnosť práce;
- časový stres;
- financie.

(3.) Príležitosti – externé podmienky, ktoré môžu pomôcť k dosiahnutiu cieľa:

- spolupráca s ÚPSVaR;
- otvorenosť pre spoluprácu s MŠ, ZŠ;
- možnosť prezentácie zariadenia v rámci samosprávneho kraja;
- sponzori – hľadanie sponzoringu;
- zainteresovanosť zariadenia do finančných projektov;
- rodinní príslušníci.

(4.) Ohrozenia – externé podmienky, ktoré môžu sťažiť organizácii dosiahnutie cieľa:

- voľný vstup;
- rodinní príslušníci;
- ohrozenie živelnými pohromami;
- nezazmluvnenie klientov;
- konkurencia iných zariadení.

4. DISKUSIA

Participanti považujú supervíziu za dôležitú oblasť, ktorá má vplyv na výkon profesie. Odbornosť a profesionalita sú základným predpokladom pre výkon sociálnej práce. Pozitívna motivácia, spätná väzba, podpora a predchádzanie vyhoreniu sú podmienkou, aby sa kvalita ich práce nestrácala, ale naopak rástla. Jednou z prekážok, ktorú uvádzali participantky, je časový rámec supervízie, dĺžka trvania stretnutí a čas, v ktorom sa supervízia realizuje. Napriek tomu, participantky vnímajú potrebu supervízie v rámci ich profesionálneho rastu. Do popredia vystupuje podporná funkcia supervízie, ktorá má pre nich význam v oblasti podpory kompetencií a celkového osobnostného rastu. Viacerí autori (Petitt & Olson, 1995; Holmberg, 2001) túto funkciu vnímajú v kontexte posilňovania sociálnych kompetencií a profesionality supervidovaných a zbavenia ich neistoty v profesných rolách. Taktiež Jeklová a Reitmayerová (2006) považujú supervíziu za formu celoživotného učenia, ktorá je zameraná na rozvoj profesionálnych zručností a kompetencií.

Pre úspešný priebeh supervíznych stretnutí je nevyhnutné, aby supervidovaní vnímali supervíziu a celý jej proces ako bezpečný priestor. Participantky sa vyjadrili, že je pre nich supervízia priestor, kde nemajú strach sa vyjadrovať a cítia sa bez strachu bezpečne. V tejto súvislosti zdieľame názor Bennett a Saks (2006), ktoré vyzdvihujú význam optimálnej supervízie, ktorá musí prebiehať v „bezpečnom kruhu".

Utvrdenie sa o správnosti práce je dôležité pre sebadôveru, ktorá je potrebná pre pomáhajúcu profesiu. Možnosť rozvíjať reflexiu a sebareflexiu a získanie nadhľadu na svoju prácu

vidia participantky v supervízii, ktorá zvyšuje kvalitu ich práce a súčasne je i motiváciou. Takéto úlohy supervízie uvádzajú i Havrdová a Hajný (2008), Hawkins a Shohet (2000), ktoré spájajú s oceňovaním práce sociálneho, resp. pomáhajúceho pracovníka s porozumením prežívania supervidovaného, s povzbudením, budovaním priateľskej atmosféry, posilňovaním k prekonávaniu prekážok.

Supervízia prináša participantkám možnosť odborného rastu a aktívneho vzdelávania sa, nakoľko nové techniky a metódy práce, ktoré im prináša, sú osožné pri práci s klientmi. Takéto učenie sa zážitkovou formou môžu následne ľahko zaviesť v praxi. Na dôležitosť vzdelávacej funkcie upozorňujú viacerí autori (Schavel & Tomka, 2010; Kadushin & Harkness, 2002; Hawkins & Shohet, 2000; Bogo & McKnight, 2006; Tsui, 2004) a vnímajú ju ako funkciu, ktorá napomáha odbornému rastu supervidovaného a podporuje ho v ďalšom profesijnom rozvoji, učí ho reagovať na aktuálne potreby klientov, organizácie a spoločnosti.

Participantky boli spokojné s aktuálnym stavom skupinovej formy supervízie, hlavne z dôvodu rôznorodosti pohľadov členov skupiny. Taktiež Vaska (2012) v tejto súvislosti za pozitívum skupinovej supervízie považuje využívanie sily skupiny, skupinovú dynamiku ako aj ekonomicky prijateľnejšie podmienky pre organizáciu, pre ktorú sa supervízia realizuje.

Supervízia poskytuje priestor pre uvoľnenie, ventilovanie stresu a napätia, je príležitosťou na vyjadrenie pocitov neistôt. Podľa Hunyadiovej a Ferenčíkovej (2014) supervízia má vytvárať priestor pre psychohygienu, spätnú väzbu, pomáhať cvičiť sa v sebakontrole, v sebaovládaní, má učiť regulovať vlastné správanie a prežívanie, organizovať vlastný čas, plánovať učenie a štúdium, stanovovať si osobné ciele a kroky k ich dosiahnutiu. Participantky vnímajú supervíziu ako spôsob prevencie syndrómu vyhorenia, ktorý predstavuje riziko vo výkone sociálnej práce. Opakovane sa u nich objavuje tvrdenie, že supervízia dokáže obnoviť pozitívny vzťah k vlastnej práci. V tejto oblasti sa nám ukázala zhoda s názormi viacerých autorov (Kadushin, 1992; Scherpner, 1999; Schavel & Tomka, 2010).

Respondentky sa vyjadrili, že im supervízia pomáha poznať seba samého, a že im toto sebapoznanie do určitej miery aj uľahčuje prácu s klientmi, nakoľko sa učia využívať svoje silné stránky a eliminovať nedostatky, prioritne v komunikácii s klientmi. Tým sa potvrdila zhoda s teóriou, v ktorej viacerí autori (Scherpner, 1999; Schavel, 2010) pokladajú za jeden z hlavných cieľov supervízie vedenie sociálnych pracovníkov ku zvyšovaniu kvality ich práce, a taktiež uvádzajú i to, že supervízia môže prinášať emocionálnu ventiláciu, minimalizáciu neistôt, profesionálnu podporu a prevenciu syndrómu vyhorenia. Respondentky sa zhodli i v názore, že supervízia im pomohla nazrieť do svojho vnútra, zlepšiť odolnosť voči stresu, zefektívniť komunikáciu, nazerať na problémy z viacerých uhlov nielen v práci, ale aj v súkromí.

Supervízia je pre pracovníkov miestom, kde môžu spolu byť vo vzájomnej interakcii mimo pracovného procesu, avšak táto interakcia nesie v sebe isté riziko vzniku konfliktov. Na otázku, či vznikli počas supervízie konflikty, sa odpovede respondentiek líšili. Časť z nich konflikty nepociťovala, i keď potvrdili existenciu napätia, vzniknutého v dôsledku interakcie a odlišných názorov, čo sa ale v priebehu supervízie riešilo, resp. vyriešilo. Následne to viedlo k zlepšeniu vzťahov na pracovisku. Zistenia sú v zhode s našimi predpokladmi, ktoré vyplývajú z teoretických východísk autorov (Havrdová & Broža, 2008; Schavel, 2010), že supervízia vplýva na celkovú pohodu na pracovisku. Tiež Tsui (2004) zastáva názor, že supervízia poskytuje väčšiu príležitosť navzájom počas stretnutí komunikovať a spolupracovať ako tím.

Jedným z cieľov supervízie je rozvoj efektívnej komunikácie medzi klientom a sociálnym pracovníkom (Strieženec, 2001). Participantky potvrdili, že supervízia im napomáha v komunikácii nielen vo vzťahu ku klientom, ale aj medzi sebou navzájom a korektné správanie zároveň eliminuje napätie na pracovisku.

Posledným kategoriálnym systémom, ktorý sme otvoreným kódovaním identifikovali, bol duchovný rozmer. Z rozhovorov boli identifikované výrazné duchovné hodnoty a posilňovanie viery v rámci organizácie, ale taktiež silná spiritualita.

V tejto súvislosti je potrebné uviesť názor Andriessena a *Miethnera, ktorí tvrdia, že ú*lohou supervízie je sprevádzať supervidovaného pri hľadaní cesty od vnímania a reflexie pocitov, presvedčení a názorov až ku existenciálnej oblasti, kde sa *„deje spiritualita“.* Taktiež Carroll (2004, s. 104) uvádza, že spiritualita je jednou z ciest „ako ostať v kontakte s tým, čo je reálne, čo sa nachádza mimo nás a pritom je stále v našom vnútri, čo vynáša to najlepšie z nás na svetlo“.

Výsledky kvantitatívneho výskumu, na ktorý sme použili štandardizovaný dotazník MBI poukázali na skutočnosť, že respondentky celkovo deklarovali len mierny stupeň emocionálneho vyčerpania (Ø 18,92), pričom v parciálnych výsledkoch sme zaznamenali, že 35,71 % respondentiek hodnotilo svoje emocionálne

vyčerpanie ako mierne, 42,86 % ako stredné a len 21,43 % ako vysoké emocionálne vyčerpanie. Pozitívne môžeme hodnotiť položku depersonalizácie, kde sme ani u jednej respondentky nezaznamenali vysoký stupeň vyhorenia. Až v 71,43 % respondentiek sa preukázal nízky stupeň vyhorenia v položke depersonalizácie, čo poukazuje na kladný vzťah k ľuďom, s ktorými pracujú. Napriek strednému stupňu vyhorenia v oblasti emocionálneho vyčerpania, respondentky v oblasti osobného uspokojenia, opäť celkovo s hodnotou 39,07 deklarovali spokojnosť a vysokú mieru osobného uspokojenia. Na tento výsledok je potrebné pozrieť aj z pohľadu parciálnych výsledkov, kde až 28,57 % respondentiek deklarovalo nízke osobné uspokojenie, čo vytvára priestor pre hľadanie príčin a možností na zmenu, nakoľko cieľom každej organizácie je zabezpečiť i osobné uspokojenie svojim pracovníkom.

V súvislosti s identifikovaným syndrómom vyhorenia v emocionálnej oblasti považujeme za dôležité uskutočňovať pravidelnú supervíziu v organizácii, nakoľko ako uvádzajú Dušek a Večeřová-Procházková (2015), v rámci prevencie syndrómu vyhorenia majú organizácie viaceré možnosti, medzi ktoré patrí aj supervízia zamestnancov. Význam supervízie ako prevencie syndrómu vyhorenia zdôrazňujú i Venglářová et al. (2011); Vávrová (2012) a Maroon (2012).

Výsledky SWOT analýzy poukázali na vnútorné prostredie organizácie, na jej silné, ale aj slabé stránky. I tu je potrebné konštatovať, že silnými stránkami, ktoré deklarovali participantky, je typ organizácie, posilňovanie sa vo viere a prvky spirituality.

5. ZÁVER

Supervízia, ako podporná a reflexívna aktivita, nachádza svoje uplatnenie pri indikovaní hraníc profesionality, a tým aj stabilizácie kvality a efektivity činnosti pomáhajúcich profesií, medzi ktoré sociálna práca nevyhnutne patrí. Predložená štúdia v teoretických východiskách podala základnú charakteristiku aspektov supervízie organizácie a spirituality, ako podstatnej dimenzie osobnosti, ktorá má svoje opodstatnenie v živote človeka, nevynímajúc priestor organizácií, ktoré poskytujú sociálne služby. Pre komplexnejší obraz organizácie zriadenej rehoľnou kongregáciou a prostredia, v ktorom prebieha supervízia, bola využitá ako hlavná metóda pološtruktúrované interview podrobené otvorenému kódovaniu. Ako doplnkové metódy sme využili MBI dotazník, ktorý poukázal na mierny stupeň emocionálneho vyčerpania, ale i na vysokú mieru osobného uspokojenia respondentov. Taktiež za silnú stránku v SWOT analýze bol označený typ zariadenia, a zároveň spoločné posilňovanie sa vo viere. S týmto aspektom supervízor nevyhnutne pri supervízii musí pracovať a nemôže ho opomenúť. Výsledky realizovaného kvalitatívneho výskumu poukázali, že supervízia v takomto type organizácie musí nevyhnutne akceptovať jeho vnútorné prostredie, kde je výrazný duchovný aspekt a celkovo sa vyznačuje jednou dôležitou oblasťou, a to silnou spiritualitou, ktorá celkovo sprevádza supervízny proces. Limity predloženej štúdie vidíme prioritne v malej vzorke participantov/respondentov, nakoľko výskum bol realizovaný len v jednom zariadení sociálnych služieb. Pri kvalitatívnom výskume, ktorý bol zameraný na získanie subjektívnych názorov participantov, ho môžeme hodnotiť ako postačujúci, avšak bolo by žiaduce výskum pre jeho vyššiu objektivitu rozšíriť. Môžeme ale konštatovať, že pri realizovaní supervízie v takomto type zariadenia, je potrebné vnímať špecifickosť prostredia a pristupovať pri supervízii obzvlášť citlivo.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Andriessen, H. C. I. & *Miethner,* R. (1993). *Praxis der Supervision. Beispiel: Pastorale Supervision.* Kröning :Roland Asanger Verlag Heidelberg.

Belardi, N. (2013). *Supervision: Grundlagen, Techniken, Perspektiven.* München: Verlag C. H. Beck.

Bennett, S. & Dealt, K. (2009). Beginnings and endings in social work supervision: the interaction between attachment and developmental *processes. Journal of teaching in social work, 29(1),* 202–227.

Bogo, M. & McKnight, K. (2006). Clinical Supervision in Social Work. *The Clinical Supervisor, 24 (1 & 2),* 49–67.

Bursová, J. (2018). Supervision as an experience in helping professions and ist importance. In Hunyadiová, S. & Bujdová, N. (Ed.). *Supervision days in 2018* (s. 12– 20). Nowy Sącz: Nova Sandec.

Carroll, M. (2004). Spiritualita supervize. In Carol, M. & Tholstrupová, M. (Ed.) *Integrativní přístupy k supervizi* (s. 101 – 118). Praha: Triton.

Disman, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická znalost.* Praha: Karolinum.

Dušek, K. & Večeřová-Procházková, A. (2015). *Diagnostika a terapie duševních poruch*. Praha: Grada.

Frankl, V. E. (2011). *Hľadanie zmyslu života*. Bratislava: Eastone Books.

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

Havrdová,, Z. & Broža, J. (2008). *Supervize jako specifická podpora nezávislého vnějšího odborníka. Standardy kvality sociálnich služeb, výkladový slovník pro poskytovatele.* Praha: Tigis print.

Hawkins, P. & Shohet, R. (2000). *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál.

Hendl, J. (2005). *Kvalitatívní výzkum: Základní teórie, metódy a aplikace*. Praha: Portál.

Holmberg, U. (2001). *Handledning i praktiken: Om hur man skapar en larandeprocess*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.

Hunyadiová, S. & Ferenčíková, I. (2013). *Rozvoj osobnosti, zručností, vedomostí, osobitostí, jedinečnosti*. Košice: BEKI desing.

Hunyadiová, S. (2019). *Aplikačné reflexie supervízií. Teoretické východiská a techniky*. Nowy Sącz: Nova Sandec.

Jeklová, M. & Reitmayerová, E. (2006). *Interní supervize.* Vzdělávací institut ochrany dětí.

Kadushin, A. & Harkness, D. (2002). *Supervision in social work.* New York: Columbia University Press.

Kubušová, B. & Fabián, A. (2013). Význam spirituality vo vzťahu ku pracovnej spokojnosti a syndrómu vyhorenia sociálnych pracovníkov. In Balogová, B. & Poklembová, Z. (Eds.) *Výskum v sociálnych vedách* (s. 107–116). Prešov: Prešovská univerzita v Prešove.

Petitt, B. & Olson, H. (1995). *Mötespunkter*, *några professionella verktyg* i *interaktionistiskt förändringsarbete*. Stockholm: Mareld.

Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of Organizational Behavior, 2, 99–113. https://doi.org/10.1002/job.4030020205

Maroon, I. (2012). *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál.

Mičko, J. (2008). Má čo povedať mystika chasidov modernému človeku? In. Letz, J.& Gálik, S. (Ed.) *Človek. Kultúra. Mystika – Acta Philosophica Tyrnaviensia 14, 33–41.* Trnava: Trnavská univerzita v Trnave.

Němečková, K. (2016). *Kapitoly k nenáboženské spiritualitě*. Praha: Carpe Momentum.

Oslíková, E. (2017). *Pastorálna supervízia v službe spolupracovníkov cirkvi. Dizertačná práca.* UK EBF.

Samojský, P. (2014). *Spiritualita (nejen) pro skeptiky*. Praha: Unitaria.

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

Schavel, M. (2010). *Supervízia v sociálnej práci pre sociálnych pracovníkov*. Bratislava: VŠZaSP sv. Alžbety.

Scherpner, M. (1999). *Sprevádzanie v praxi (vedenie), poradenstvo a učenie: Princípy sociálnej práce: podnety na sprevádzanie v praxi a na poradenstvo pracovníkov*. Vydavateľstvo Dolný Kubín: Peter Huba.

Sokol, J. (2010). *Malá filosofie člověka a Slovník filosofických pojmů.* Praha: Vyšehrad.

Strieženec, Š. (2001). *Úvod do sociálnej práce*. Trnava: Tripsoft.

Stríženec, M. (2007). *Novšie psychologické pohľady na religiozitu a spiritualitu*. Bratislava: Slovak Academic Press.

Škrla, P. & Škrlová, M. (2003). *Kreativní ošetřovatelský management*. Vrútky: Advent Orion.

Štampach, I. (2006). Nahradila spiritualita náboženství? In Babyrádová, H. & Havlíček, J. (Ed.) *Spiritualita. Fenomén spirituality z pohledu filozofie, religionistiky, teorie a dejin umění, pedagogiky, sociologie, antropologie, psychologie a výtvarných umělcú* (s. 99–105). Brno: PF Masarykovej univerzity.

Švaříček, R. & Šeďová, K. et al. (2007). *Kvalitatívni výzkum v pedagogických vědách.* Praha: Portál.

Tsui, M.-S. (2004). Supervision Models in Social Work: From Nature to Culture. *Asian Journal of Counselling, 11(1 & 2),* 7–55.

Vaska, L. (2012). *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov*. Bratislava: IRIS.

Vávrová, S. (2012). *Doprovázení v pomáhajících profesích.* Praha: Portál.

Venglářová, M. et al. (2011). *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada Publishing.

Vojtíšek, Z. (2008). Duchovní poradenství v multikulturní společnosti. In Krahulcová, B. (Ed.), *Kontexty sociální a charitativní práce* (s. 141–154). Praha: L. Marek.

Zákon o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov, č. 448/2008 Z. z. (2020). https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2008/448/20151215.html

SUPERVÍZIA AKO SÚČASŤ PRÁCE SO ZAHRANIČNÝMI DOBROVOĽNÍKMI A DOBROVOĽNÍČKAMI EURÓPSKEHO ZBORU SOLIDARITY – REFLEXIA VÝZNAMU A PRÍNOSOV

Supervision of Foreign European Solidarity Corps Volunteers – a reflection of meaning and benefits

Alžbeta Brozmanová Gregorová[1]

Abstrakt

Supervízia je dôležitou súčasťou manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, je jedným z prvkov profesionalizácie práce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami. Cieľom štúdie je analyzovať špecifiká, význam a prínosy supervízie pre zahraničných dobrovoľníkov a dobrovoľníčky Európskeho zboru solidarity (EZS). Výskum je súčasťou evalvácie práce koordinujúcej a hosťujúcej organizácie pre projekty EZS. Výskumnú vzorku tvorilo 6 zahraničných dobrovoľníkov, ktorí pôsobili v projektoch EZS v rokoch 2018 až 2020. Na zber empirických údajov bol využitý dotazník vlastnej proveniencie. Dobrovoľníci a dobrovoľníčky vnímali supervíziu v kontexte podpory, reflexie a rozvoja. Identifikovali prínosy supervízie vo viacerých oblastiach a s kvalitou absolvovanej supervízie boli spokojní. Na základe výsledkov výskumu navrhujeme, aby supervízia zahraničných dobrovoľníkov, ktorá plní podpornú, reflexívnu a rozvojovú rolu, bola povinnou súčasťou podporného systému organizácie projektov EZS.

Kľúčové slová: *Supervízia. Dobrovoľník. Európsky zbor solidarity. Prínos.*

Abstract

Supervision is an essential part of volunteer management, and it is one element in the professionalization of volunteer work. This study aims to analyze specifics, meaning, and benefits of supervision for foreign European Solidarity Corps (ESC) volunteers. The research is part of the evaluation of coordinating and hosting organization in ESC. The research sample consists of six foreign volunteers, who were part of ESC in 2018 – 2020. For empirical data collection, we used the questionnaire. Volunteers perceived supervision in the context of support, reflection, and development role. They identified the benefits of supervision in several areas and were satisfied with the overall quality of supervision. Based on the research findings, we proposed the establish the supervision of foreign volunteers, which has the support, reflective, and development role, as an obligatory and integral part of ESC projects.

Keywords: *Supervision. Volunteer. Euroean Solidarity Corps. Benefit.*

1. ÚVOD

V kontexte sociálnej práce je supervízia spájaná s prácou dobrovoľníkov a dobrovoľníčok a začiatkami profesionalizácie sociálnej práce. Známou osobnosťou spomínanou v súvislosti so začiatkami supervízie v sociálnej práci je pastor Samuel Barnett. Ten pôsobil v sedemdesiatych a osemdesiatych rokoch 19. storočia v Toynbee Hall. S oxfordskými študentmi pomáhal v najchudobnejších okrajových štvrtiach Londýna. K podpore študentov a vyjasneniu si skúseností v rámci práce s chudobnými im ponúkal individuálne rozhovory. (Havrdová & Hajný et al., 2008). Podľa Schavela a Tomku (2010) má supervízia v dnešnej podobe začiatok v Hnutí charitatívnych organizácii už v 19. storočí, kedy existovali obavy z dôsledkov dávania almužny. Supervízia tu zahŕňala nábor, organizáciu a dohľad nad dobrovoľníkmi a pracovníkmi. Dôraz sa kládol na diskusie medzi dobrovoľníkmi a ich sprevádzajúcimi, tí sa stretávali pravidelne, aby diskutovali o aktuálnej literatúre zo sociálnej oblasti a delili sa o svoje skúsenosti.

Supervízia, sociálna práca aj systematická práca s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami prešli od začiatku 19. storočia významnými zmenami a vo všetkých troch sférach môžeme pozorovať výraznú mieru profesionalizácie. Supervízia v práci s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami však postupom času najmä v zahraničí nadobudla odlišné chápanie ako v kontexte pomáhajúcich profesií. V práci s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami je chápaná často v zmysle kontroly a dohľadu nad výkonom práce dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Takto supervíziu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok vysvetľuje väčšina amerických a anglických príručiek a manuálov venujúcich sa manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok (pozri napríklad Bryan, 1999; Connors, 1995; McCurley, Lynch & Jackson 2013). V kontexte tohto vnímania zaraďujú supervízora do pozície v rámci organizačnej tabuľky, ako správcu, ktorý zodpovedá za to, aby si ľudia v jeho/jej oddelení robili svoju prácu. Povinnosti

[1] doc. PhDr. Alžbeta Brozmanová Gregorová, PhD., Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Pedagogická fakulta, Katedra sociálnej práce, Ružová 13, 974 11 Banská Bystrica, e-mail: alzbeta.gregorova@umb.sk, tel.: +421 907 130 817.

supervízora potom zahŕňajú napríklad školenie nových dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, mentorovanie, dohľad, pridelenie a vytváranie projektov, zabezpečenie, aby sa plány vykonávali efektívne, poskytovanie podpory, asistenciu pri projektoch alebo aktivitách a identifikáciu a riešenie neuspokojivého výkonu. Takto chápanú supervíziu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok nachádzame často spojenú s témou delegovania úloh. Na druhej strane existujú vymedzenia, ktoré supervíziu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok vnímajú skôr ako súčasť ich podpory, osobnostného a profesionálneho rozvoja (pozri napríklad Volunteer Now, 2012). V tomto prípade je supervízor vsadený do roly odborníka, ktorý poskytuje pomocnú a konštruktívnu spätnú väzbu, vytvára vzťah so supervidovanou osobou a pracuje s ňou, aby táto osoba stále lepšie chápala kompetenciu svojej práce. Napriek značným odlišnostiam, obe vymedzenia a chápania uvádzajú rovnaký cieľ: pomôcť tým, ktorým je poskytovaná supervízia, aby čo najlepšie vykonávali svoju prácu a neustále sa učili a zlepšovali. Analogické odlišnosti nachádzame aj v ponímaní rozdielov medzi internou a externou supervíziou v diele Baštteckej, Čermákovej a Kinkoru (2016). Rolu internej supervíziu vnímajú v odbornom dohľade a rozvoji profesionality supervidovaného. Interný supervízor, napríklad vedúci zmeny, mentor, priamy nadriadený, metodický vedúci a pod., odpovedá na pracovníkove otázky týkajúce sa pracovných postupov a pomáha upevňovať jeho profesijnú identitu a rolu. Na druhej strane úlohou externej supervízie vidia v reflexii a rozvoji osobnosti supervidovaného. Takto ponímanú supervíziu potom definujú ako „odbornú činnosť, pri ktorej supervízor prostredníctvom zameraného pozorovania, cielených otázok a komentárov uvažuje so supervidovanými nad ich prácou, to znamená, že spoločne premýšľajú pracovné vzťahy, ciele a procesy. Zvyšuje sa tak predovšetkým schopnosť sebareflexie a reflexie pracovníkov.“ Baštecká, Čermáková a Kinkor (2016, s. 102). V našej štúdii sa budeme opierať o vymedzenie supervízie v kontexte jej podpornej, rozvojovej a reflexívnej roly. Supervíziu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok vnímame ako kľúčový nástroj podpory dobrovoľníkov a dobrovoľníčok a ich rozvoja a zároveň ako nástroj ochrany organizácie a prijímateľov jej služieb.

Cieľom našej štúdie je analyzovať špecifiká, význam a prínosy supervízie pre zahraničných dobrovoľníkov a dobrovoľníčky Európskeho zboru solidarity (EZS).

1.1. Supervízia v práci s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami

Supervízia v práci s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami je z hľadiska manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok vnímaná v prvom rade ako nástroj ich udržania v organizácii. Ako uvádzajú Silverberg, Marshall a Ellis (2001) v procese práce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami je kľúčovým udržanie dobrovoľníkov v organizácii – to určuje úspech a stabilitu dobrovoľníckeho programu. Jednou z ciest ako udržanie dosiahnuť, je organizovať s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami pravidelné stretnutia, počas ktorých sú analyzované ich potreby a očakávania a miera ich naplnenia. Podobne McCudden (2000) konštatuje, že efektívna podpora a supervízia je prevenciou erózie záväzku dobrovoľníkov a uspokojenia ich individuálnych potrieb. Preto okrem tréningu dobrovoľníci potrebujú zodpovedajúcu individuálnu a skupinovú podporu a supervíziu.

Z pohľadu organizácie je, ako uvádza Hatoková a Mračková (2009), zmyslom supervízie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v prvom rade ochrana najlepších záujmov klientov. Supervízia je formou ocenenia dobrovoľníka a formou vyjadrenia rešpektu a úcty k jeho službe. Je ústrednou formou podpory, pri ktorej sa nesústredíme len na ťažkosti, ale aj o podelenie sa o zodpovednosť pri výkone dobrovoľníckej činnosti. Je tiež súčasťou neustálej profesionalizácie cez vzdelávanie a spätnú väzbu umožňujúcu osobný rast. Je priestorom pre vyjadrenie pocitov a konzultáciu postojov dobrovoľníka. Môže pomôcť nájdeniu, obnoveniu, podpore a následnému využívaniu vlastných zdrojov síl, ale aj spochybniť nevhodné vzorce zvládania ťažkostí. Podobne chápe supervíziu v práci s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami Tošner a Sozanská (2002). Supervíziu v dobrovoľníctve si predstavujú ako komunikáciu dobrovoľníka, resp. skupiny dobrovoľníkov so supervízorom v neohrozujúcom prostredí, ktoré umožňuje dobrovoľníkom konzultovať svoje postoje a pocity prameniace z dobrovoľníckej činnosti. Supervízia zároveň chráni klienta pred prípadnými nevhodnými aktivitami dobrovoľníka.

Supervízia dobrovoľníkov a dobrovoľníčok sa môže v rámci jednotlivých dobrovoľníckych programov značne odlišovať. Krátkodobí dobrovoľníci alebo dobrovoľníci, ktorí väčšinou vykonávajú administratívnu prácu, budú potrebovať odlišnú podporu a supervíziu ako dlhodobí dobrovoľníci alebo dobrovoľníci, ktorí pracujú s deťmi v nemocnici. Je dôležité, aby poskytovaná supervízia bola prispôsobená konkrétnej dobrovoľníckej pozícii a osobitnostiam

dobrovoľníckeho programu. Možno konštatovať, že potreba supervízie je priamo úmerná potrebe profesionalizácie dobrovoľníckeho programu, ktorá úzko súvisí s jeho náročnosťou. Je teda tým väčšia, čím viac sú dobrovoľníci a dobrovoľníčky zapojené do aktivít, ktoré prebiehajú mimo prostredia organizácie, sú založené na kontakte s klientom a tento kontakt má podobu jeden dobrovoľník/dobrovoľníčka na jedného klienta/klientku. Samozrejme potreba supervízie súvisí aj s oblasťou činnosti organizácie či cieľovou skupinou, s ktorou dobrovoľníci a dobrovoľníčky pracujú. Napríklad práca s umierajúcimi seniormi bude náročnejšia nielen na výber, ale aj prípravu či supervíziu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok ako napríklad práca s mládežou.

Supervízia má tieto hlavné funkcie: manažérsku (alebo administratívnu), vzdelávaciu, podpornú a mediačnú. Vo veľkej miere sa prepájajú, ale v procese supervízie môže jedna funkcia prevažovať nad ostatnými (Vaska, 2014). Tieto funkcie môžeme aplikovať aj na supervíziu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok.

Manažérska alebo administratívna funkcia je spojená so zodpovednosťou za kvalitu a jedná sa o zabezpečenie, aby dobrovoľníci a dobrovoľníčky vykonávali, čo sa od nich očakáva. Cieľom tejto funkcie je podporovať a zachovávať štandardy kvality v organizácii a koordinovať prácu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v rámci predpisov organizácie. Zároveň môže zahŕňať analýzu toho, ako sa dobrovoľníci a dobrovoľníčky vyrovnávajú s konfliktnými očakávaniami zo strany organizácie a jej prijímateľov a ich vlastnými štandardmi a hodnotami.

Vzdelávacia funkcia je zameraná na rozvoj vedomostí a zručností jednotlivých dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Jej dôležitým aspektom je poskytovanie spätnej väzby, aby sa dobrovoľníci a dobrovoľníčky dokázali pozrieť na konkrétne situácie a poučili sa z nich, identifikovali silné a slabé stránky a zároveň preskúmali možnosti svojho rozvoja.

Podporná funkcia sa často využíva v procese supervízie súbežne s administratívnou a vzdelávacou funkciou (Vaska, 2012). Zameriava sa na emocionálny proces spojený s dobrovoľníckou prácou. Hlavná úloha supervízora/supervízorky v tejto funkcii je vytvárať bezpečný priestor, v ktorom dobrovoľníci a dobrovoľníčky môžu hovoriť o svojich pocitoch v súvislosti s výkonom ich práce a problémoch, ktoré s ňou súvisia. Tiež môže zahŕňať pomoc ľuďom, aby dokázali preskúmať pocity vo svojom osobnom živote, ktoré ovplyvňujú ich dobrovoľnícku prácu. Cieľom nie je vyriešiť tieto problémy, ale identifikovať spôsoby ako získať adekvátnu pomoc a prekonať ich tak, aby ich neovplyvňovali pri výkone dobrovoľníckych aktivít. Ďalším kľúčovým aspektom podpornej funkcie je poskytovať uznanie a podporu, to dobrovoľníkom dodá pocit hodnoty a posilnenia. Ako uvádza Vatolíková (2015), podporná funkcia zakladá na povzbudení, prekonávaní prekážok, na budovaní dobrého vzťahu a posilnení supervidovaných. Supervízor oceňuje hodnotu dobrovoľníckej činnosti supervidovaného, je schopný reálne a pravdivo posúdiť, čo je v ňom cenné a zmysluplné a tak isto mu dodáva sebadôveru.

Vo vzťahu k mediačnej funkcií bola mediácia v supervízií opísaná ako proces zastupovania zamestnaneckých potrieb voči vyššiemu manažmentu, vyjednávacie koordinovanie služieb a objasnenie úloh a roly tímu vo vzťahu k ostatným zložkám mimo organizácie. Aj táto funkcia má v supervízii dobrovoľníkov a dobrovoľníčok svoje miesto. Pri práci s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami dochádza neraz ku konfliktom medzi zamestnancami a dobrovoľníkmi, niektoré problémy môžu tiež prameniť zo vzťahu medzi koordinátorom a dobrovoľníkmi. Supervízia môže byť vhodným priestorom pre vyjasnenie vzájomných očakávaní ľudí pôsobiacich na rôznych pozíciách.

Supervízia dobrovoľníkov by mala začať hneď, ako nastúpia do organizácie a mala by pokračovať pravidelne počas celého ich pôsobenia. Pravidelná supervízia poskytuje príležitosť pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky riešiť problémy, dobre spoznať organizáciu a vybudovať si dobrý a produktívny vzťah so supervízorom. Takým istým spôsobom umožňuje supervízorovi získať jasnú predstavu silných stránok a potrieb dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, môže ich oboznamovať o tom, ako sa im darí, pomôcť im pracovať na oblastiach, kde nie sú tak silní a pochváliť ich za ich dobrú prácu.

Proces supervízie sa musí realizovať v atmosfére dôvery, kde sa dobrovoľníci a dobrovoľníčky cítia vypočutí, prijatí a nikto na nich neútočí. Najdôležitejší princíp je dôvera medzi dobrovoľníkom a supervízorom a v prípade supervízie skupiny je tiež dôležitá medzi dobrovoľníkmi navzájom. Supervízor poskytuje pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky odbornú a emocionálnu podporu, informácie, rady a prepojenie na organizáciu ako celok. Pre dobrovoľnícke organizácie tento typ supervízie dáva zmysel nielen po praktickej stránke, ale aj filozofickej. Podporný, partnerský vzťah so supervízorom odzrkadľuje demokratické a humanistické ideály väčšiny organizácii tohto typu a zároveň vytvára a presadzuje druh vzťahu, ktorý

by mali rozvíjať zamestnanci a dobrovoľníci voči sebe navzájom a so svojimi klientmi.

Osobitou otázkou supervízie v práci s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami je otázka jej povinnosti. Kým vo vzťahu k platenému personálu sa o tejto otázke diskutuje a zvažujú sa výhody a nevýhody povinnosti, pri dobrovoľníkoch a dobrovoľníčkach je to často podmienkou ich pôsobenia v dobrovoľníckych programoch a neúčasť na supervíznych stretnutiach môže byť dôvodom ukončenia spolupráce.

Supervízia dobrovoľníkov a dobrovoľníčok má svoje špecifiká. Brozmanová Gregorová a Šipošová (2018) konštatujú, že tieto vyplývajú z typických znakov dobrovoľníctva. Prvým je skutočnosť, že dobrovoľníci a dobrovoľníčky sú laici a napriek absolvovanej príprave pre výkon aktivít sa vyznačujú často nedostatočnými vedomosťami, zručnosťami a skúsenosťami. Na supervízie potom prichádzajú s témami súvisiacimi s neistotou či potrebou overenia si svojich postupov, vyžadujú skôr tútorský typ supervízie, ktorý je v súlade najmä s uplatnením vzdelávacej funkcie supervízie a využívaním metód, ktoré umožňujú náhľad na situáciu a nácvik zručností. Tu je možné isté paralely a podobnosti vnímať so študentskou supervíziou. Študenti často podobne ako dobrovoľníci nedisponujú dostatočne rozvinutými spôsobilosťami pre výkon práce. Ako uvádza Gabura (1995 in Gabura & Pružinská 1995), proces supervízie študentov je charakteristický neistotou supervidovaného, jeho závislosťou od supervízora, anxiozitou, potrebou jasnej štruktúry a pozitívnej spätnej väzby. Podobne Vaska (2012) uvádza, že supervízia študentov je formou tútorskej supervízie. Druhým charakteristickým znakom dobrovoľníctva odrážajúcim sa v špecifikách supervízie v tejto oblasti je silná vnútorná motivácia pre výkon dobrovoľníckych aktivít, ktorá sa odráža v pozitívnom „nastavení“ na supervíziu, jej vnímaní a motivácii k jej absolvovaniu. V tomto kontexte je typické, že pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky je prirodzené pri výskyte problému hľadanie riešení.

1.2. Podpora a supervízia v manažmente zahraničných dobrovoľníkov EZS

Európsky zbor solidarity je nový program Európskej únie, ktorá poskytuje mladým ľuďom príležitosť vykonávať dobrovoľnícku prácu alebo pracovať vo svojej vlastnej krajine či v zahraničí na projektoch, z ktorých majú prospech komunity a ľudia v celej Európe. Mladým ľuďom by sa v rámci EZS mali poskytnúť ľahko dostupné príležitosti na zapojenie sa do kvalitných činností v oblasti solidarity s výrazným európskym rozmerom, ktorých prostredníctvom možno prispievať k posilňovaniu súdržnosti, solidarity, sociálneho začlenenia a demokracie v účastníckych krajinách v prospech miestnych komunít a zároveň si zlepšiť schopnosti potrebné pre ich osobný rozvoj, čím sa zvýši ich sebavedomie, samostatnosť a motivácia učiť sa a takisto sa stimuluje ich vzdelávací, sociálny, umelecký, jazykový, kultúrny, občiansky a profesijný rozvoj a uľahčí ich aktívne občianstvo, zamestnateľnosť a prechod na trh práce. (Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2018/1475 z 2. októbra 2018, ktorým sa stanovuje právny rámec Európskeho zboru solidarity). ESZ obsahuje viacero iniciatív a jednou z nich je aj dobrovoľnícka služba v zahraničí, ktorú môžu mladí ľudia absolvovať v dĺžke od 2 do 12 mesiacov. Táto služba má veľmi podobný charakter ako predchádzajúce projekty Európskej dobrovoľníckej služby, ktoré sa realizovali v rámci programu Erasmus plus.

Podpora a supervízia v práci so zahraničnými dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami vychádza zo špecifík supervízie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, ale má aj svoje ďalšie osobitosti. Tie sú dané podľa našich skúseností minimálne tromi faktormi. Prvým je skutočnosť, že podpornú rolu dobrovoľníkov plní v projektoch EZS nielen koordinátor dobrovoľníkov a dobrovoľníčok a supervízor, ale aj mentor. Preto považujeme za dôležité vyjasniť jeho rolu a odlíšiť ju od roly supervízora. Druhým determinujúcim faktorom je skutočnosť, že v projektoch EZS sa kladie dôraz nielen na samotnú „službu“, ale rovnako dôležitý je aj osobný a profesijný rozvoj dobrovoľníka alebo dobrovoľníčky, o čom hovorí aj samotné vymedzenie EZS v Nariadení Európskeho parlamentu a Rady EÚ. Tretím špecifikom je skutočnosť, že ide o zahraničných dobrovoľníkov, t.j. supervízia musí brať do úvahy multikultúrny a multietnický rozmer účastníkov a účastníčok, ale aj jazykové bariéry.

V oblasti manažmentu dobrovoľníkov EZS je užitočné uvažovať o podpore a supervízii ako o kontinuu medzi potrebami dobrovoľníka na jednom konci a požiadavkami na jeho rolu na druhej strane.

Podpora je definovaná ako záujem, pochopenie a starostlivosť, ktorá je poskytovaná dobrovoľníkom počas celého obdobia a tiež v čase krízy a umožňuje im uspokojiť svoje potreby a potreby organizácie. (Volunteer Now, 2012) Hlavná podpora dobrovoľníkov v projektoch EZS je spojená s rolou mentora. Podpora však môže byť poskytovaná aj koordinátorom, supervízorom, ostatnými pracovníkmi/dobrovoľníkmi alebo členmi hosťujúcej organizácie. Môže byť tiež

ponúkaná vysielajúcou organizáciou. Podpora dobrovoľníkov EZS môže byť zameraná na:

- tvorbu prostredia, v ktorom sa môžu dobrovoľníci voľne vyjadrovať;
- eliminovanie izolácie;
- pomoc dobrovoľníkovi vyjadriť a riešiť osobné problémy;
- pomoc dobrovoľníkom cítiť sa dobre pre to, čo urobili a ukázať, že je to cenené;
- pomoc dobrovoľníkovi získať alebo rozvinúť životné zručnosti;
- vybavenie dobrovoľníkov informáciami, ktoré potrebujú vo svojom osobnom živote a vo svojej práci (napríklad relevantné kontakty);
- asistenciu dobrovoľníkom pri získavaní dodatočných zdrojov (povedomie o komunite, vzdelávacie a dostupné ekonomické zdroje a spôsob prístupu k týmto zdrojom);
- zlepšenie schopnosti dobrovoľníka komunikovať s ľuďmi/skupinami v rôznych oblastiach (kultúra, rasa, sociálno-ekonomická oblasť atď.).

Podpora dobrovoľníkov EZS môže byť ponúknutá formálnym/štruktúrovaným spôsobom (napr. uvedenie, školenie, osobné alebo skupinové stretnutia) a neformálnym/ neštruktúrovaným spôsobom (napr. počúvanie a komunikácia s dobrovoľníkom). Dobrý podporný systém môže byť zložený z jednej stratégie alebo z kombinácie stratégií a mal by využívať rôzne metódy a aktivity.

Mať mentora alebo mentorov nie je v EZS iba jednou z podmienok realizácie projektu, ale je to aj nutnosť. Niekoľko príručiek a materiálov o EZS (napríklad Adolfová, Bere, Brozmanová Gregorová, Solonean, Zachert & Țicle, 2016; Geudens, Constanzo, Hofmann & Pavlovova, 2013) označuje mentora ako kľúčového aktéra EZS, pretože poskytuje osobnú podporu dobrovoľníkovi a sprevádza ho v hostiteľskej krajine. Mentori podporujú svojich dobrovoľníkov/kamarátov spoločensky, citovo, kultúrne a tiež v oblasti vzdelávania. Mali by tvoriť podpornú a dôveryhodnú atmosféru pri nastavovaní osobných cieľov dobrovoľníka.
Hlavnými úlohami mentora sú:

- poskytovanie osobnej podpory dobrovoľníkovi po celú dobu trvania jeho služby;
- pomoc dobrovoľníkovi pri začlenení sa do miestnej komunity, socializovaní, stretávaní sa s ostatnými dobrovoľníkmi, ľuďmi v podobnom veku, s podobnými záujmami a presvedčením atď.;
- pravidelné sa stretávanie s dobrovoľníkom;
- podporovanie dobrovoľníka pri sebareflexii a zhodnotení výsledkov vzdelávania počas vykonávania práce.

Supervízia je popisovaná ako „spôsob sledovania výkonu dobrovoľníkov so zámerom umožniť im ťažiť z ich pracovného umiestnenia, aby bolo isté, že primerane plnia úlohy, podporovať ich v riešení problémov a poskytnúť im vedenie“ (Volunteer Now, 2012). Piers a Rowell (2006) definujú supervíziu ako proces rozvoja určeného na podporu a rozvoj motivácie jednotlivca, samostatnosti, sebauvedomenia a zručností potrebných k efektívnemu vykonávaniu práce.

Supervízia dobrovoľníkov a dobrovoľníčok je hlavnou úlohou supervízora/supervízorky. V niektorých prípadoch sa stretávame s tým, že koordinátor dobrovoľníkov a supervízor je tá istá osoba. Podobne ako pri supervízii platených zamestnancov je ideálne, ak pozíciu supervízora a nadriadeného nezastáva tá istá osoba. Koordinácia nie je to isté ako supervízia dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Supervízia nie je to isté ako podpora alebo priateľská konverzácia. Supervízia zabezpečuje, že potreby a záujmy jednotlivca sú v rovnováhe s potrebami a záujmami organizácie.

Supervízia je aj podľa našich skúseností dobrovoľníkmi EZS na začiatku často vnímaná s pochybnosťami, keďže dobrovoľníci, ale aj profesionáli majú obavy z kontroly. Keď počujú slovo „supervízia“, napadne im obraz veľkého zlého človeka, ktorý im nahliada ponad chrbát a snaží sa nájsť chybu vo všetkom, čo robia. Možno niektorí supervízori tomuto popisu vyhovujú, ale v pomáhajúcich profesiách a v manažmente dobrovoľníkov by mala byť supervízia opakom. Je užitočná a často vítaná ako zdroj rád, informácií a emocionálnej podpory v práci, ktorá môže byť náročná a ťažká.

Nielen dobrovoľníci EZS potrebujú supervíziu, je tiež dôležitá pre mentorov a koordinátorov. Je ideálne, keď má mentor aj koordinátor priestor pre pravidelné externé supervízie. Cieľmi supervízie pre dobrovoľníkov a platených zamestnancov v projektoch EZS sú:

- identifikácia a riešenie problémov;
- učenie sa novým zručnostiam;
- profesionálny a osobný rozvoj;
- motivácia;
- overenie pracovných metód;
- riešenie konfliktných situácií na pracovisku;
- podpora efektivity práce;
- rozšírenie možností práce s klientmi;
- posilňovanie dobrých vzťahov;

- podpora postojov, ktoré motivujú ľudí k ich výkonu;
- interpretácia a používanie zásad, systémov a štandardov organizácie;
- prevencia vyhorenia;
- získanie spätnej väzby;
- posilnenie autonómie;
- búranie bariér a obáv;
- ochrana klientov pred nekvalifikovanou prácou;
- zavedenie základných etických noriem;
- ochrana záujmov klientov a organizácie.

Supervízne stretnutia nemusia byť vhodné pre všetky modely zapájania dobrovoľníkov EZS, ale je to najlepší spôsob, ako dať dobrovoľníkom šancu dávať a prijímať spätnú väzbu. Ponúka príležitosť na otvorený rozhovor o práci dobrovoľníka. Supervízne stretnutia môžu byť individuálne alebo v skupine. Najdôležitejšou zásadou je dôvera medzi dobrovoľníkom a supervízorom a v prípade skupinovej supervízie aj medzi dobrovoľníkmi navzájom. Z našich skúseností v práci s dobrovoľníkmi EZS sú vhodné najmä skupinové supervízie. Ako uvádza Matoušek (2003), skupinové supervízie sú vhodnou formou učenia – na druhých ľuďom vidí dobrovoľník najlepšie to, na čo sám u seba môže byť slepý, v kontakte s inými dostáva nové nápady, na ktoré by sám neprišiel, dostane od nich podporu vo chvíli pochýb a beznádeje. Zdieľanie skúseností v akcpetujúciej atmosfére supervíznej skupiny je jednou z hlavných odmien, ktorú dobrovoľník za svoju prácu má. Táto odmena môže byť zvlsť dôležitá vtedy, ak je odozva zo strany klienta alebo organizácie slabá a nečitateľná.

Druhým špecifikom supervízie zahraničných dobrovoľníkov je dôraz v projektoch EZS kladený na osobnostný a profesijný rozvoj dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Táto skutočnosť sa môže byť priestorom pre rôzne supervízne témy. Podľa našich skúseností je totiž zladenie cieľov služby s cieľmi rozvoja dobrovoľníkov a dobrovoľníčok často jedným z predpokladov naplnenia očakávaní oboch strán a úspešnosti celého projektu EZS. Zároveň je to pre všetky zúčastnené strany často komplikovaný proces.

Tretím zmieneným faktorom determinujúcim supervíziu zahraničných dobrovoľníkov sú kultúrne odlišnosti, ktoré do procesu supervízie vstupujú. Ako uvádzajú Hawkins a Shohet (2004) supervízne vzťahy sa komplikujú v situácii kultúrnej odlišnosti. V situácii, kedy z iného kultúrneho zázemia pochádzajú jednotlivé osoby je mimoriadne dôležité, aby supervidovaný a supervízor boli citliví na kultúrne odlišnosti a uvedomovali si ich. Môže byť užitočné si odlišnosti všímať a oceňovať, ale tiež reflektovať odlišnosti plynúce z mocenskej nerovnováhy produkujúce stereotypy. Kultúrne odlišnosti v skupinovej supervízii, v ktorej sa stretávajú dobrovoľníci a dobrovoľníčky z rôznych kultúrnych prostredí, pritom ešte viac zvyšujú nároky citlivé vnímanie vlastných stereotypov a predsudkov supervízora.

Téma supervízie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v zmysle jej podpornej, reflexívnej a rozvojovej roly je vo výskume veľmi zriedkavou v našom kontexte aj v zahraničí. Zahraničné štúdie (napríklad Singh, Negin, Orach & Cumming, 2016) sú zväčša zamerané na výskum supervízie v zmysle kontroly a dohľadu nad prácou dobrovoľníkov. Téma supervízie je v štúdiách následne spájaná a zamieňaná s podporou poskytovanou dobrovoľníkom. V tejto sfére rola supervízie spájaná najmä s udržaním dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v organizácií. Napríklad štúdia Fallona a Ricea (2015) zistila, že podpora a uznanie boli silnejším prediktorom spokojnosti s prácou a udržaním v organizácii u dobrovoľníkov ako u platených zamestnancov. Na Slovensku téma supervízie dobrovoľníkov absentuje vo výskume takmer úplne, výnimkou je už uvádza štúdia autoriek Brozmanová Gregorová a Šipošová (2018) a štúdia Šolcovej (2012).

Cieľom nášho výskumu bolo zistiť a analyzovať ako vnímajú zahraniční dobrovoľníci a dobrovoľníčky EZS, ktorých koordinujúcou alebo hosťujúcou organizáciou bolo Bratislavské dobrovoľnícke centrum, supervíziu a jej prínosy. Čiastkové výskumné otázky boli: v akých oblastiach pociťujú zahraniční dobrovoľníci a dobrovoľníčky prínosy supervízie a ako absolvovanú supervíziu vnímajú a hodnotia.

2. METÓDY

Štúdia má charakter empirického akčného výskumu. Výskum sme realizovali v spolupráci s Bratislavským dobrovoľníckym centrom, ktoré je koordinujúcou a hosťujúcou organizáciou pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky EZS. Výskum je súčasťou evalvácie práce Bratislavského dobrovoľníckeho centra a bude slúžiť aj pre ďalší rozvoj práce so zahraničnými dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami.

2.1. Výskumná vzorka

Základnú vzorku výskumu tvorili zahraniční dobrovoľníci a dobrovoľníčky, ktorí pôsobili alebo aktuálne pôsobia ako dobrovoľníci EZS počas rokov 2018 až 2020. Základný súbor tvorilo 8 osôb. Na žiadosť o vyplnenie dotazníka odpovedalo 6 osôb, ktoré tvorili našu vzorku výskumu. Kvôli zachovaniu anonymity v malej

výskumnej vzorke sme nezisťovali bližšie údaje o respondentoch a respondentkách. V kontexte výsledkov výskumu je však dôležité uviesť, že dobrovoľníci a dobrovoľníčky pochádzajú z rôznych krajín, nemali pred príchodom na dobrovoľnícku službu v rámci EZS žiadne skúsenosti so supervíziou a každý z nich absolvoval 2 až 4 supervízne skupinové sedenia s tou istou supervízorkou. Pre účasť vo výskume boli oslovení Bratislavským dobrovoľníckym centrom, pričom ich účasť bola dobrovoľná. Dobrovoľnícke činnosti dobrovoľníkov boli rôznorodé, od priamej práce s klientmi, zväčša mladými ľuďmi po pomocné administratívne práce. Dobrovoľnícku činnosti pritom vykonávali v rôznych organizáciách.

2.2. Metódy zberu a analýzy dát

Na zber dát bol využitý dotazník vlastnej proveniencie, ktorý obsahoval otvorené, uzatvorené a škálované otázky. Dotazník bol distribuovaný v anglickom jazyku prostredníctvom google formulára, odpovede boli následne preložené do slovenčiny. Zber dát prebiehal v priebehu apríla 2020. Na analýzu dát bol využitý program Excel pre výpočet početností a stredných hodnôt (priemer, medián, smerodajná odchýlka). Pre analýzu otvorených odpovedí sme použili otvorené kódovanie a tvorbu kategórií.

3. VÝSLEDKY

Výsledky výskumu sme rozdelili do troch častí: subjektívne vnímanie supervízie a jej významu, pociťované prínosy supervízie a hodnotenie absolvovanej supervízie.

3.1. Subjektívne vnímanie supervízie a jej významu pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky EZS

Pre analýzu subjektívneho vnímania supervízie sme respondentom a respondentkám položili dve otvorené otázky v podobe nedokončených viet. Dobrovoľníci a dobrovoľníčky mali dokončiť vety „Supervízia je....“ a „Význam supervízie pre dobrovoľníkov na EZS spočíva v ....“.

Význam supervízie pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky EZS vnímali respondenti a respondentky veľmi individuálne a každé vyjadrenie bolo unikátne. Predpokladáme, že do subjektívneho vnímania významu supervízie projektovali to, čo supervízia priniesla alebo prináša im samým. Význam supervízie sa úzko spája so samotným vnímaním toho, čo supervízie je.

Dobrovoľníci a dobrovoľníčky vnímali supervíziu najmä v súvislosti **s reflexiou vlastnej skúsenosti** o čom svedčia výroky:

- *„supervízia nám poskytuje čas na premýšľanie o vlastnej každodennej práci a živote“*;
- *„supervízia je užitočná a dobrá cesta reflexie dobrovoľníckej služby v EZS“*;
- *„supervízia je výborný spôsob reflexie vlastnej skúsenosti získanej v rámci EZS“*.

Supervízia podľa dobrovoľníkov a dobrovoľníčok tiež poskytuje **bezpečný priestor pre zdieľanie**:

- *„supervízia je priestor, v ktorom môžeme hovoriť bez posudzovania“*;
- *„supervízia je výborným momentom pre zdieľanie“*;
- *„význam supervízie vidím v priestore, v ktorom môžem v malej skupine dobrovoľníkov hovoriť o ťažkostiach (ak nejaké sú) v organizácii“*;
- *„bezpečný a zmysluplný priestor“*.

Pre dobrovoľníčky a dobrovoľníkov bola supervízia aj **nástrojom rozvoja** *„supervízia je priestor, prostredníctvom ktorého môžem zistiť ako sa ďalej rozvíjať“*; *„supervízia umožňuje definovať silné a slabé stránky a ako s nimi pracovať v rámci projektu“* a **získavania iného pohľadu** *„supervízia je dôležitá pre objavenie iného pohľadu“*.

3.2. Reflexia prínosov supervízie z pohľadu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok EZS

Za účelom reflexie prínosov supervízie sme dobrovoľníkom a dobrovoľníčkami predostreli zoznam výrokov vzťahujúcich sa k rôznorodým prínosom supervízie identifikovaným na základe prechádzajúcej teoretickej analýzy. S jednotlivými výrokmi mali vyjadriť mieru súhlasu od 1 do 5, kde 1 bolo veľmi nesúhlasím a 5 veľmi súhlasím. Zistenia prezentujeme v Tabuľke 1. Výroky sme zoskupili do nami definovaných oblastí prínosov.

Tabuľka 1

Prínosy supervízie pre dobrovoľníkov EZS

Prínosy	P	M	SD
Osobný a profesijný rozvoj			
Vďaka supervízii som získal nové vedomosti	*4,67*	*5*	*0,47*
Vďaka supervízii som získal nové zručnosti	3,67	3,5	1,10
Supervízia mi pomohla v mojom profesijnom rozvoji	3,83	4	0,69
Supervízia mi pomohla v mojom osobnom rozvoji	*4,83*	*5*	*0,37*
Supervízia ma naučila lepšie spolupracovať	4,5	4,5	0,5
Supervízia prispela k mojej autonómii	4	4	1

Supervízia podporila moju sebadôveru	4,33	4,5	0,74
Supervízia prispela k môjmu medzikultúrnemu porozumeniu	4	4	0,82
Motivácia			
Supervízia prispela k zlepšeniu motivácie pre dobrovoľnícku činnosť v rámci EZS	4,33	5	1,10
Supervízia mi pomohla, aby som nevyhorel	4,5	5	0,76
Vďaka supervízii som získal nové impulzy pre svoju dobrovoľnícku prácu	4,5	4,5	0,5
Overenie postupov, riešenie problémov, spätná väzba			
Na supervízii som mal možnosť overiť si postup pri riešení konkrétnej situácie	4,33	5	0,94
Supervízia pomohla riešiť konflikt, ktorý som mal v organizácii	3,83	4	1,07
Supervízia ma podporila v tom, aby moja práca bola efektívnejšia	4,5	5	0,76
Vďaka supervízii som získal spätnú väzbu na svoju prácu	3,16	4,5	1,46
Supervízia mi pomohla vyriešiť etickú dilemu	3,5	3,5	0,95
Zlepšenie vzťahov a organizačný kontext			
Supervízia posilnila dobré vzťahy medzi dobrovoľníkmi	*4,67*	*5*	*0,74*
Supervízia zlepšila vzťahy „na pracovisku“ – v organizácii	3,83	4	1,06
Mal som pocit, že supervízia pomohla pri rozvoji organizácie ako celku	3,5	3	0,76
Supervízia mi pomohla presadiť svoje predstavy voči „vyššiemu manažmentu“	3,67	3,5	1,10
Supervízia mi pomohla pochopiť moju rolu a (vymedziť moje kompetencie) v organizácii	4,16	4,5	1,06
Mal som pocit, že po supervízii výsledky práce pocítili aj prijímatelia dobrovoľníckej služby	4,0	4	0,81
Definovanie cieľov			
Supervízia mi pomohla prepojiť edukačné ciele a ciele služby v rámci mojej dobrovoľníckej činnosti	4,33	4,5	0,74
Supervízia ma naučila pomenovať ciele mojej práce	4	4	1
Uvoľnenie a eliminácia obáv			
Supervízia mi vytvorila priestor na uvoľnenie, ventiláciu napätia	4	4	1
Supervízia prispela k eliminácii mojich obáv	4,16	4,5	1,06

Legenda: P = priemer, M = medián, SD = štandardná odchýlka
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Vo všetkých predložených položkách vidíme pomerne vysoké priemerné hodnotenie. Medián sa pohyboval na škále od 1 do 5 na úrovni 3 až 5 čo naznačuje vysokú mieru súhlasu s jednotlivými výrokmi a skutočnosť, že respondenti a respondentky vnímajú prínosy supervízie vo viacerých oblastiach. Najvýznamnejší prínos supervízie je pritom identifikovaný v oblasti osobného rozvoja, získania nových vedomostí a v oblasti zlepšenia vzťahov medzi samotnými dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami. Najmenej je pociťovaný prínos supervízie dobrovoľníkov pre organizáciu ako celok. Skutočnosť, že dobrovoľníci pociťujú konkrétne prínosy supervízie dokumentuje aj to, že s výrokom supervízia mi nič nepriniesla nesúhlasil ani jeden respondent/respondentka.

3.3. Hodnotenie absolvovanej supervízie

Podobne ako pri identifikácii prínosov supervízie, aj pri výrokoch, ktoré sa vzťahovali k hodnoteniu jednotlivých aspektov realizovanej supervízie sme využili možnosť škálovaných odpovedí na stupnici od 1 do 5, kde 1 bola silná miera nesúhlasu a 5 silná miera súhlasu. Výsledky dokumentuje Tabuľka 2, ktorú uvádzame na nasledujúcej strane.

Tabuľka 2
Hodnotenie jednotlivých aspektov realizovanej supervízie

Výroky	P	M	SD
Supervízia naplnila moje očakávania	3,33	3,5	1,1
Vyjadrovanie supervízora bolo jasné a zrozumiteľné	4	4	0,81
Počas supervízie som mal dostatok priestoru na zdieľanie svojich názorov a zážitkov s ostatnými	4,5	5	0,76
Počas supervízie som mal dostatok priestoru na aktívnu účasť	4,17	4,5	0,89
Som spokojný s celkovou kvalitou supervízie	4,67	5	0,47
Čas vyčlenený na supervíziu považujem za optimálny.	3,16	3	0,89
Frekvencie supervízií považujem za optimálne	3,33	3,5	1,1
Zloženie skupín na supervízii mi vyhovovalo	4,33	4	0,47
Supervízia pre dobrovoľníkov v rámci ESC by mala byť povinná	4,17	4,5	0,89
Supervízie pre dobrovoľníkov v rámci ESC by sa mal zúčastňovať aj ich koordinátor	2,67	2	1,37
Prijal by som radšej individuálnu supervíziu	3,33	3	0,94
Po supervízii som mal ešte potrebu rozprávať o svojom probléme s inými ľuďmi	3,16	3,5	0,89

Legenda: P = priemer, M = medián, SD = štandardná odchýlka
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Dobrovoľníci vyjadrili celkovo vysokú mieru spokojnosti s kvalitou supervízie (priemer je 4,67 a medián 5, aj keď ich očakávania spojené so supervíziou neboli úplne naplnené (priemer 3,33). Supervízia poskytla dostatok priestoru pre zdieľanie aj aktívnu účasť dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Dvaja dobrovoľníci zo šiestich mali potrebu po supervízii ešte hovoriť o problémoch s inými ľuďmi. V otázke času a frekvencie sme zaznamenali nižšiu mieru súhlasu s nami formulovanými výrokmi. Čas a frekvencia supervízií neboli hodnotené ako optimálne, v otvorených odpovediach v závere dotazníka dobrovoľníci a dobrovoľníčky navrhovali viac supervíznych stretnutí a s dlhším trvaním. Jeden z respondentov tiež navrhol zaradenie supervízie na konci projektu, ktorá by pomohla reflektovať a vyhodnotiť celý projekt. Čo sa týka účasti osôb a formy supervízie, je zrejmé z hodnotenia, že dobrovoľníkom vyhovuje skupinová forma supervízie bez prítomnosti koordinátora a z ich pohľadu by supervízia v projektoch EZS mala byť povinná. Niektorí by však privítali aj individuálnu formu supervízie.

4. DISKUSIA

Vnímanie významu a samotnej supervízie sa u respondentov a respondentiek spája najmä s reflexívnou a podporou rolou supervízie – vnímajú ako bezpečný priestor na reflexiu, zdieľanie, rozvoj a iný pohľad. Predpokladáme, že najmä na základe skúseností, ktoré so supervíziou majú, ju nevnímajú v zmysle dohľadu alebo kontroly.

Dobrovoľníci vnímali prínosy supervízie v oblasti osobného a profesijného rozvoja, v oblasti ich motivácie, ako priestor pre overenie si postupov, riešenie problematických situácií, spätnú väzbu, ale aj pre uvoľnenie a elimináciu obáv či definovanie a ujasnenie si cieľov svojho projektu. Prínosy supervízie pritom nevnímajú len pre seba, ale aj v kontexte organizácie, v ktorej pôsobia. Podobne prínosy supervízie pre dobrovoľníkov vo viacerých oblastiach boli identifikované aj v štúdii Šolcovej (2012). Ako ukazujú viaceré výskumné štúdie (napríklad Likewise, Fallon and Rice, 2015 či prehľadová štúdia Alfesa, Antunesa a Shantzovej, 2017) podpora dobrovoľníkov poskytovaná rôznymi formami je dôležitým prvkom vo vytváraní príležitostí pre dobrovoľníkov, aby sa stali súčasťou sociálnej štruktúry organizácie, posilňovania pozitívnych postojov a správania dobrovoľníka.

Limitom našej štúdie je malá výskumnú vzorka respondentov a respondentiek zapojených do štúdie a nízka miera zovšeobecniteľnosti. Štúdiu však vnímame ako empirickú sondu do doteraz veľmi málo prebádanej problematiky a jej využitie smerujeme najmä do kontextu práce Bratislavského dobrovoľníckeho centra so zahraničnými dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami EZS.

5. ZÁVER

Supervízia je jedným zo znakov profesionalizácie práce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami. Rovnako ako celý systém spolupráce s dobrovoľníkmi aj dobrovoľníčkami má byť prispôsobený potrebám a charakteru organizácie, aj supervízia je formovaná kontextom, v ktorom sa realizuje. Ako dokumentujú naše zistenia, supervízia zahraničných dobrovoľníkov a dobrovoľníčok má svoje špecifiká vyplývajúce jednak zo špecifík osôb, ktoré sú supervidované, t.j. dobrovoľníkov a kontextu, v ktorom sa ich dobrovoľnícka služba odohráva. Supervízia zahraničných dobrovoľníkov, ktorá plní podpornú, reflexívnu a rozvojovú rolu, by mala byť povinnou súčasťou podporného systému organizácie projektov EZS.

Evalvácia supervízie z pohľadu dobrovoľníkov poskytuje odporúčania pre ďalšie pokračovanie supervíznych stretnutí s vyššou časovou dotáciou a v frekvenciou a prípadne s ponukou individuálnych supervíznych stretnutí pre zahraničných dobrovoľníkov a dobrovoľníčky EZS pod vedením Bratislavského dobrovoľníckeho centra. Nakoľko supervízia nie úplne naplnila očakávania dobrovoľníkov, odporúčame zisťovať na začiatku supervíznych stretnutí, čo od nej dobrovoľníci a dobrovoľníčky očakávajú.

AFILIÁCIA

Vedecká štúdia je súčasťou riešenia projektu VEGA 1/0374/18 *„Kreovanie modelu supervízie organizácie ako špecifickej formy v systéme supervízie v sociálnej práci“.*

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Adolfová, I., Bere, J., Brozmanová Gregorová, A., Solonean, D., Zachert, A. & Țicle, O. (2016). *EVSIFICATION manual*. Centrul de Voluntariat Cluj-Napoca.

Alfes, K., Antunes, B. & Shantz, A.D. (2017). The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management, 28(1),* 62-97. DOI: 10.1080/09585192.2016.1242508

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

Brozmanová Gregorová, A. & Šipošová, K. (2018). Špecifiká supervízie v práci s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami. In Schavel, M., Kuzyšin, B. & Hunyadiová, S. (Eds.) Podoby supervízie a prevencia syndrómu vyhorenia (s. 167-174). Bratislava: Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety.

Bryan, R., J. (1999). *Volunteers wanted- A practical Guide to Finding and Keeping Good Volunteers*. Magnolia Mansions Press, Business & Economics.

Connors, T. D. (1995). *The Volunteer Management Handbook.* John Wiley and Sons Inc.

Fallon, B. J., & Rice, S. M. (2015). Investment in staff development within an emergency services organisation: comparing future intention of volunteers and paid employees. *The International Journal of Human Resource Management,* 26, 485–500.

Gabura, J. & Pužinská, J. (1995). *Poradenský proces*. Praha: SLON.

Geudens T., Constanzo S., Hofmann Amorim P.L. & Pavlovova L. (2013). *International Voluntary Service- T-Kit No. 5 (revised edition).* Council of Europe.

Hatoková, M. & Mračková, A. et al. (2009). *Sprevádzanie chorých a umierajúcich. Dobrovoľníctvo v nemocniciach a paliatívnych zariadeniach*. Bratislava: Don Bosco.

Havrdová, Z. & Hajný, M. et al. (2008). *Praktická supervize*. Praha: Galén.

Hawkins, P. & Shohet, R. (2004). *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál.

Matoušek, O. et al. (2003). *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál.

McCudden, J. (2000). What makes a committed volunteer? Research into the factors affecting the retention of volunteers in Home-Start. *Voluntary Action, 2(2),* 59-75.

McCurley, S., Lynch, R. & Jackson, R. (2013). *The Complete Volunteer Management Handbook.* Directory of Social Change.

Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2018/1475 z 2. októbra 2018, ktorým sa stanovuje právny rámec Európskeho zboru solidarity

Piers R. A. & Rowell, J.S. (2006). *The 10 Keys to Effective Supervision: A Developmental Approach*. http://www.risingsunconsultants.com/images/white_papers/PDFs/Supervision-Short.pdf

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

Silverberg, K. E., Marshall, E., K. & Ellis, G. D. (2001). Measuring Job Satisfaction of Volunteers in Public Parks and Recreation. *Journal of Park and Recreation Administration. 19(7),* 79-92.

Singh, D., Negin, J., Orach, Ch., G. & Cumming, R. (2016). Supportive supervision for volunteers to deliver reproductive health education: a cluster randomized trial. Reproductive Health. 13(126), 1-10. DOI 10.1186/s12978-016-0244-7

Šolcová, J. (2012). Supervízia dobrovoľníkov. Mládež.sk. Získané 12. januára 2020. http://mladez.sk/2012/02/08/supervizia-dobrovolnikov/

Tošner, J. & Sozanská, O. (2002). *Dobrovolníci a metodická práce s nimi v organizacích.* Praha: Portál.

Vaska, L. & Čavojská, K. (2012). *Supervízia u začínajúcich profesionálov vo výkone sociálnej práce – výskumná správa*. IRIS.

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

Vatolíková, D. (2015). Význam a prínosy supervízie v dobrovoľníckych programoch a komunikácia s klientom so špecifickými potrebami. In Šmidová M. (Ed.), *Tréning dobrovoľníkov na sprevádzanie ľudí so špecifickými potrebami* (s. 32-42). Dobrá kniha.

Volunteer now. (2012). *As good as they give. Workbook 3. Managing and motivating*. Volunteer now. http://www.volunteernow.co.uk/fs/doc/publications/workbook3-managing-and-motivating-volunteers-2013.pdf

SKUPINOVÁ SUPERVIZE ASISTENTŮ PEDAGOGA

Group Supervision of Teaching Assistents

Alexandra Petrů[1]

Abstrakt

Pravidelná a dlouhodobá supervize v oblasti sociální práce je již v československém prostoru pevně ukotvena. Tato studie se věnuje rozvoji supervize v oblasti primárního vzdělávání, konkrétně s asistenty pedagoga. V současné době není supervize v oblasti školství pravidelnou, natož dlouhodobou záležitostí. Na základě kvalitativního výzkumu, zúčastněného pozorování, v rámci otevřených a uzavřených supervizních skupin asistentů pedagoga, byly definovány témata a role, které v rámci své praxe asistenti pedagoga řeší. Na základě těchto zjištění bylo konstatováno, že většina oblastí (mimo spolupráce s učitelem), která asistenti potřebují při supervizních skupinách reflektovat, se dotýkají spolupráce s rodinou a dalšími aktéry v síti poskytující služby dětem a rodinám a dále reflektovali témata související s rolí case managera. Byly identifikovány rizikové oblasti v naplňování této role, jako je orientace se v situaci dítěte/žáka a jeho rodiny, a v oblasti analýzy situace, ze které následně vychází plánování a multiresortní řešení situace. Většina supervizních témat a jejich intervence tak spadala do oblasti sociální práce, ke které však asistenti pedagoga nejsou na základě výzkumných zjištění dostatečně kompetenčně vybaveni.

Kľúčové slová: *Skupinová supervize. Asistenti pedagoga. Spolupráce s rodinou. Case management.*

Abstract

Regular and long-term supervision in the field of social work is already firmly anchored in the Czechoslovak area. This study deals with the development of supervision in the field of primary education, specifically with teaching assistants. At present, supervision in the field of education is not a regular, let alone a long-term matter. On the basis of qualitative research, participatory observation, within open and closed supervisory groups of teaching assistants, topics and roles that teaching assistants solve within their practice were defined. Based on these findings, it was stated that most of the areas (apart from cooperation with the teacher) that assistants need to reflect on in supervisory groups concern cooperation with the family and other actors in the network providing services to children and families and further reflected on topics related to the role of case manager. Risk areas were identified in fulfilling this role, such as orientation in the situation of the child / pupil and his family, and in the analysis of the situation, from which the planning and multi-departmental solution of the situation is based.. Most of the supervision topics and their interventions thus fell into the field of social work, for which, however, teaching assistants are not sufficiently competent on the basis of research findings.

Keywords: *Group supervision. Teaching Assistents. Cooperation with the family. Case management.*

1. ÚVOD

V současné době se podle posledních výzkumných zjištění (Audit vzdělávacího systému 2018) ukazuje, že v souvislosti se školní úspěšností dítěte se zmiňuje jako jeden z nejdůležitějších faktorů rodina. V české společnosti je dokonce rodina ještě silnějším determinantem úspěchu ve vzdělávání než v jiných společnostech. Se snahou snížit míru této determinace musí jít současně podpora rodin, zejména těch zranitelných – ohrožených. Toto vyžaduje meziresortní řešení (MPSV, MŠMT, MZ, MV ČR, MS ČR). Je nutné, aby rodiny ze sociálně znevýhodněného prostředí měly možnost podpory vzdělávání svých dětí, ve škole i mimo školu.

Tato oblast (práce s rodinou) klade na pedagogické pracovníky (nejen učitele, ale i např. vychovatele, asistenty pedagoga, sociální pedagogy) mimořádné nároky, na které (na rozdíl od sociálních pracovníků), nejsou dostatečně kompetenčně vybaveni.

To dokládají i data z Tematické zprávy České školní inspekce.

V Tematické zprávě ČŠI Spolupráce základních škol s orgány sociálně-právní ochrany dětí z roku 2016 vyplývá, že v inspektovaných školách je evidováno v OSPOD 3,5% žáků (z celkového počtu žáků školy). Nejčastěji škola hlásila žáky OSPOD kvůli záškoláctví a problémům v chování. Přibližně ve 2/3 škol se ve sledovaném období pracovníci školy podíleli na vyhodnocování a plánování ochrany dítěte (vypracování zprávy pro OSPOD, v 29,5% se účastnili případových konferencí, výchovné komise byly pořádány v 54,4% škol a v 17,9 % s účastí OSPOD). Za agendu sociálně – právní ochrany dětí je ve škole nejčastěji odpovědný ředitel školy (43,2% škol), výchovný poradce (25,9 % škol) nebo školní metodik prevence (21,3 %). Z dalších pracovníků se na agendě sociálně – právní ochrany dětí podílejí

[1] Mgr. Alexandra Petrů, Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, Pasteurova 1, 400 96 Ústí nad Labem, Česká republika, e-mail: alexandra.petru@ujep.cz, tel.: +420 603 271 955; Člověk v tísni, o. p. s., Šafaříkova 24, 120 00 Praha 2, e-mail: varianty@clovekvtisni.cz, tel.: +420 222 350 81.

nejčastěji třídní učitelé. V případě malotřídních škol je odpovědnou osobou téměř vždy ředitel školy. V rámci podpory žákům hlášeným nebo evidovaným v OSPOD školy nejčastěji realizují zvýšenou spolupráci se zákonnými zástupci těchto žáků a při vzdělávání volí individuální přístup[1].

Za zásadní problém současného systému služeb pro děti a rodiny v obtížné situaci různého typu je i dle obsahové analýzy supervizních skupin považována absence koordinátora podpory/case managera, který by byl schopen již v rané fázi výskytu obtíží propojit možné zdroje podpory a pomoci jak z přirozeného prostředí rodiny, tak z řad odborníků z různých resortů.

Orgány sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD), které jsou laickou a často i odbornou veřejností vnímány jako instituce, které by tímto case managerem měly být, mají dle platné právní úpravy i metodických stanovisek gesčního ministerstva plnit tuto úlohu až v okamžiku, kdy je životní situace dítěte a rodiny natolik kritická, že je dítě vyhodnoceno jako dítě ohrožené dle §6 zákona č. 359/1999 o sociálně-právní ochraně dětí.

Prostředí školy (dle tohoto výzkumného zjištění) tak představuje velmi zajímavou a dosud ne plně využitou příležitost jak zachytit signály, že u dítěte dochází v některé oblasti jeho života k nenaplňování potřeb, které negativně ovlivňuje jeho sociální fungování. Ve školách jsou zřizována již nyní školní poradenská pracoviště, která slouží poskytování poradenských a konzultačních služeb pro žáky, jejich zákonné zástupce a pedagogy.

Služby jsou koordinovány školním psychologem nebo speciálním pedagogem, kteří společně s ostatními odbornými pracovníky, s třídními učiteli a vedením škol vytvoří Program zabezpečování pedagogicko-psychologického poradenství poskytovaného ve škole. Zabezpečuje také koordinaci služeb poskytovaných jinými resorty a nestátními subjekty.

Školní psychologové, výše zmiňovaní jako case manageři, nemají dostatečnou kapacitu na koordinaci aktérů z ostatních resortů. Zároveň i ostatní odborníci školních poradenských pracovišť nemají v rámci svých úvazků možnost řešit systematicky, kontinuálně a koordinovaně situaci dítěte. A zásadně u nich chybí přesah na práci s rodinou.

Činnost škol a školských zařízení v systému péče o ohrožené děti byla v Analýze inovativních postupů a služeb pro rodiny a děti v ČR (MPSV 2018) popsána a analyzována takto:

„Do systému péče o ohrožené děti významným způsobem vstupují školy a další školská zařízení. Školy, v nichž děti tráví velkou část dne, jsou vedle rodiny samotné přirozeným partnerem v systémech spolupráce a pomoci ohroženým dětem a rodinám.“[2]

Doporučení, které Audit vzdělávacího systému z roku 2018 zmiňuje v souvislosti s rodinou, jako klíčovým determinantem úspěchu ve vzdělávání, jsou mimo jiné: Zahájit jednání na úrovni vlády o vytvoření meziresortního programu na podporu rodin s nízkým sociálním a kulturním kapitálem s cílem snížit bariéru dětí v přístupu ke vzdělání.

Dalším zmiňovaným doporučením je „wellbeing žáků a učitelů“. Jedním z nástrojů jak zvyšovat právě wellbeing žáků i učitelů je právě zmiňovaná supervize. Na základě zjištěných dat bychom ale doporučili přeformulovat na

[1] Negativní zjištění ČŠI jsou tyto:
Podíl žáků v evidenci OSPOD je významný, mezi jednotlivými školami jsou v tomto ohledu výrazné rozdíly.
Přestože převládá spíše pozitivní vnímání úlohy OSPOD, 30,4 % ředitelů se obává, že důsledkem spolupráce s OSPOD bude zhoršení vztahů s rodiči žáků, případně ohrožení pedagogů ze strany rodičů (častěji obavy vyjádřili ředitelé, kteří neměli se spoluprací s OSPOD žádnou zkušenost).
Školám chybí dostatek informací o žácích v péči OSPOD, kteří nebyli hlášeni školou.
2/5 škol nemají od OSPOD dostatek informací, přestože spolupráci s ním samy iniciovaly.
Školní poradenská pracoviště jsou do řešení závažných výchovných problémů zapojována jen v malé míře (v malotřídních školách tato pracoviště zpravidla nejsou zřízena a ve školách, kde zřízena jsou, nejsou pro danou problematiku dostatečně využívána).
Ve více než 1/2 škol není problematika syndromu CAN zahrnuta do MPP.
V 11,6 % škol nemají žáci přístup k informaci o možnostech využití krizové pomoci a v 8,3 % škol nejsou žáci o syndromu CAN informováni ani ve výuce, ani prostřednictvím besed a osvětových aktivit s odborníky.
22,6% škol není spokojeno s nabídkou DVPP v této oblasti – uvítaly by lepší nabídku či vyšší četnost vzdělávání v oblasti šikany a dalších typů rizikového chování a v oblasti CAN.
Doporučení ČŠI vedou jednoznačně k meziresortnímu řešení výrazně zlepšit informovanost škol ze strany OSPOD o žácích školy v jejich péči.
Posílit informovanost o činnosti OSPOD a využívat OSPOD nejen při řešení již vzniklých situací, ale také při realizaci preventivních aktivit.
Zajistit větší koordinaci činností na úseku SPOD ve školách mezi MŠMT a MPSV.
Zvýšit zapojení školního poradenského pracoviště a školských poradenských zařízení ze strany škol při řešení závažných výchovných problémů žáků.

[2] Již dnes by se ve školách měli této cílové skupině systematicky věnovat školní metodici prevence, mezi jejichž povinnosti patří mimo jiné:
Koordinace a participace na realizaci aktivit školy zaměřených na prevenci záškoláctví, závislostí, násilí, vandalismu, sexuálního zneužívání, zneužívání sektami, prekriminálního a kriminálního chování, rizikových projevů sebepoškozování a dalších sociálně patologických jevů;
Metodické vedení činnosti pedagogických pracovníků školy v oblasti prevence sociálně patologických jevů (vyhledávání problémových projevů chování, preventivní práce s třídními kolektivy apod.);
Koordinace spolupráce školy s orgány státní správy a samosprávy, které mají v kompetenci problematiku prevence sociálně patologických jevů, s metodikem preventivních aktivit v poradně a s odbornými pracovišti (poradenskými, terapeutickými, preventivními, krizovými, a dalšími zařízeními a institucemi), které působí v oblasti prevence sociálně patologických jevů;
Kontaktování odpovídajícího odborného pracoviště a participace na intervenci a následné péči v případě akutního výskytu sociálně patologických jevů.

„wellbeing žáků a pedagogických pracovníků“ neboť většina odborných pozic ve školství se tématem spolupráce s rodinou zabývá (viz skupinová supervize asistentů pedagoga).

Podle Havrdové (2008, in Havrdová & Hajný et al., 2008) tak supervize umožňuje supervidovaným reflektovat v bezpečném prostředí jejich pracovní činnosti a podporuje tak jejich proces učení a změny.

V rámci českého vzdělávacího systému v současné době chybí pracovní pozice, která by měla přesah na práci s rodinným prostředím dítěte a možnost tak ovlivnit jeho školní úspěšnost partnerským, koordinovaným, multidisciplinárním, systematickým a kontinuálním způsobem. V rámci zúčastněného pozorování při skupinových supervizích, které byly pořádány pod organizací Člověk v tísni, bylo na vzorku asistentů pedagoga identifikováno, že tuto roli zastávají často právě asistenti pedagoga a školní asistenti, protože další pedagogičtí a odborní pracovníci ve škole (školní metodik prevence, výchovný poradce, speciální pedagog, třídní učitel, školní psycholog) nemají dostatečnou časovou kapacitu se rodinné situaci dítěte věnovat a stát se tak case managerem v řešení jeho situace. Celý proces case managementu zahrnuje posouzení situace zahrnující potřeby a preference dítěte, rodiny, plánuje postup pomoci nejen s dítětem a jeho rodinou, ale i dalšími odborníky, cíleně intervenuje, vyvíjí advokační činnost, koordinuje spolupráci mezi členy interdisciplinárního týmu a dítětem/rodinou, procesy a technologie až do úplného úspěšného vyřešení situace. Používá k tomu kvalifikované intervence, vychází z příkladů dobré praxe a spolupracuje s ostatními odborníky napříč resorty. Roztříštěné systémy pomoci (resorty MPSV, MŠMT, MZ, MSP, MV ČR) vytvářejí pro děti a jejich rodiny obrovské překážky v řešení jejich situace. Zcela přirozeně tak tato role přechází na osobu, která má k dětem nejblíže, je s ním v denním kontaktu a přistupuje k němu partnerským způsobem, tedy na asistenty. Asistenti pedagoga (školní asistenti po provedené analýze odpovídají svojí pracovní náplní roli case managera) však nejsou schopni v rámci svých kompetencí a svého pracovního úvazku pracovat s dítětem a jeho rodinou tak, aby v obtížné situaci, ve které se dítě nachází, byly zcela minimalizovány dopady na školní úspěšnost dítěte. Tato role by tak náležela sociálnímu pracovníkovi ve školství. Musil (2004) uvádí, že výlučnost sociální práce spočívá ve specifických znacích. Jsou to podle něj komplexnost, zaměření na komplex různorodých okolností, které představují specifickou životní situaci klienta, zaměřenost na *„zprostředkování interakcí mezi klienty a jejich sociálním prostředím“.* Dalším znakem odlišujícím sociální práci od jiných pomáhajících profesí uvádí „balancování mezi pomocí a kontrolou“. Dále podle Musila (2004) můžeme nalézt oblasti, kde můžeme hovořit o univerzálním celostním přístupu (polyvalence) sociální práce, ale i oblasti, kde můžeme nalézt „zaměřenost jen na určitou dimenzi situace“ (specializace) klienta. Příkladem „celostního“ přístupu může být case management, kdy case manager koordinuje práci v týmu a zodpovídá za vytvoření a realizaci plánu pomoci konkrétnímu klientovi. Úkolem case managera je zajistit, aby byly komplexně posouzeny potřeby klienta, návazně na ně naplánován plán intervence se zapojením potřebných návazných sociálních a dalších služeb.

Dle popisu výše by této definici odpovídala i školská sociální práce v celé své komplexnosti žák – rodina – škola – komunita. Definice Americké asociace školských sociálních pracovníků definuje školskou sociální práci jako:

> *„školští sociální pracovníci tvoří nedílnou vazbu mezi školou, rodinou a komunitou a pomáhají žákům ke školní úspěšnosti. Pracují přímo s vedením škol, s žáky a jejich rodinami, poskytují poradenství při tvorbě školních disciplinárních opatření, intervenují v oblasti duševního zdraví, řeší krizové situace žáků a jejich rodin a doporučují návazné služby.“* (SSWAA, 2020 https://www.sswaa.org/school-social-work).

Tomuto tématu se věnuje MPSV ve své publikaci Inovace v práci s ohroženými dětmi, kde poukazuje na důležitost role sociálního pracovníka, jako case managera, v systému českého školství.

2. METÓDY

Tato vědecká studie je postavena na teoretickém výzkumu, který je podle Sociologického slovníku AV ČR (2020) založen: „na *dedukci a používá metody analýzy a komparace pojmů, výroků a zákonů.“* (https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/V%C3%BDzkum_empirick%C3%BD). Vzorek studie tvořili asistenti pedagoga a školní asistenti spolupracující s Člověkem v tísni, o. p. s. Jsou to asistenti, kteří se účastnili supervizních skupin v průběhu jednoho a půl roku. Supervizní skupiny byly dvě, obě dobrovolné a mimo rámec pracovní doby asistentů. Jedna skupina byla otevřená (pro asistenty z různých stupňů, typů škol a druhá skupina uzavřená (jedna základní škola). Otevřené skupiny se účastnilo v průměru 15 asistentů pedagoga, druhé v průměru 7 asistentů na jedno supervizní setkání.

Asistent pedagoga je definován platnou legislativou jako pedagogický pracovník a má jasně vymezené činnosti, které může v rámci své činnosti vykonávat.[3] Mezi hlavní aktivity asistenta pedagoga tak mohou podle vyhlášky patřit následující činnosti - asistent pedagoga, k jehož činnosti jsou stanoveny předpoklady v § 20 odst. 1 zákona o pedagogických pracovnících (AP s maturitou), zajišťuje zejména přímou pedagogickou činnost při vzdělávání a výchově podle přesně stanovených postupů a pokynů učitele nebo vychovatele zaměřenou na individuální podporu žáků a práce související s touto přímou pedagogickou činností. Podporu žáka v dosahování vzdělávacích cílů při výuce a při přípravě na výuku, žák je přitom veden k nejvyšší možné míře samostatnosti a výchovné práce zaměřené na vytváření základních pracovních, hygienických a jiných návyků a další činnosti spojené s nácvikem sociálních kompetencí. Oproti tomu školní asistent není pedagogickým pracovníkem, není ukotven platnou legislativou a jeho činnosti jsou vymezeny MŠMT pouze jako doporučení[4]. Poskytuje základní nepedagogickou podporu přímo v rodině při spolupráci s rodiči, a to při přípravě na vyučování, spočívající např. v pomoci s organizací času, práce a s úpravou pracovního prostředí, motivací k učení, poskytování formativní zpětné vazby žákovi nebo studentovi, podporu při přípravě na školní práci. Tyto činnosti provádí školní asistent pouze se souhlasem zákonných zástupců dítěte, žáka nebo studenta. Zprostředkovává komunikaci s komunitou, rodinou a školou spočívající např. v aktivitách vedoucích k zajištění pravidelné školní docházky žáků, porozumění rodinnému prostředí žáků a zajištění přenosu informací mezi školou a rodinou, zprostředkovává rodině informace o školní úspěšnosti žáka, případně o potřebě se žákem pracovat. Pomáhá v překonávání bariér mezi školou a rodinou, které mohou vyplývat z odlišných životních podmínek žáka nebo odlišného kulturního prostředí. Činnosti v rodině provádí školní asistent pouze se souhlasem rodičů nebo zákonných zástupců dítěte, žáka nebo studenta. Pomáhá při rozvoji mimoškolních a volnočasových aktivit. Podporuje přípravu žáka na výuku, rozvíjení čtenářských dovedností, práci se strategiemi přípravy na školní práci, podporuje rozvoj nadání dítěte, žáka a studenta v aktivitách nad rámec školní výuky. Pomáhá v zajišťování výjezdů školy (školy v přírodě apod.) a s organizační podporou pedagogických pracovníků při práci s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Poskytuje podporu učiteli při administrativní a organizační činnosti učitele ve vyučování i mimo vyučování: podle potřeb učitele školní asistent zajišťuje i podpůrné administrativní a organizační činnosti. Tyto podpůrné činnosti nejsou hlavní pracovní náplní asistenta. Účelem asistentovy podpory v oblasti administrativních a organizačních úkonů je, aby učitel získal více času na vlastní individuální práci s žáky.

Výzkumné otázky byly definovány jako *„Jaká témata přinášejí asistenti pedagoga a školní asistenti do supervize?“ „Jaké role v systému primárního vzdělávání naplňují?“*

Byl zvolen kvalitativní přístup ke sběru dat, neboť podle Hendla (2005) *„jsou přirozeně uspořádána a popisují každodenní život. Vyznačují se lokální zakotveností a nejsou vytrhována z kontextu dění*“. (s. 161)

Metody sběru dat byly zvoleny Pozorování a Analýza dokumentů.

Pozorování bylo skryté, zúčastněné a nestrukturované. Výzkumník byl zároveň v pozici supervizora a z každé supervize byly učiněny terénní poznámky.

Zúčastněné pozorování má tak podle Hendla (2005) více výhod. Lze popsat „co se děje, kdo nebo co se účastní dění, kdy a kde se věci dějí, jak se objevují a proč“. (s. 193)

Výzkumník tak může být v osobních vztazích s pozorovanými, účastní se přirozených situací. „To vede k těsnějšímu přiblížení k předmětu a k možnosti odhalit vnitřní perspektivy účastníků“. (s. 193)

Dokumenty, které byly analyzovány, se týkaly platné legislativy a popisu činností asistenta pedagoga a školního asistenta. (Zákon 563/2004 Sb. a Doporučení MŠMT Školní asistent v projektech OP VVV).

Etika výzkumu byla zajištěna souhlasem supervidovaných s použitím anonymizovaných výstupů ze skupinové supervize k lobbingu směrem k odborné i laické veřejnosti za opodstatnění profese asistentů pedagoga.

3. VÝSLEDKY

Vycházíme z potřeb dítěte definovaných MPSV v projektu Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně právní ochrany dětí vztažených k profesním kompetencím case managera. V tomto případě se ukazuje, že asistenti pedagoga dle našich zjištění ze supervizních skupin naplňují

[3] Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících

[4] Školní asistent v projektech OP VVV

roli case managera, i když nejsou dostatečně kompetenčně na tuto roli připraveni.

Definice Case Managament Society of Amerika (CMSA), uvádí následující definici case managera. Case manager je někdo, *„kdo pracuje s lidmi tak, aby dostali všechny zdravotní a komunitní služby, které potřebují, když je potřebují a za dobrou cenu“.*

Komise pro certifikaci case managerů (Commision for Case Manager Certifikation, CCMC) definován jako

> *„proces spolupráce, v němž se posuzují, plánují, implementují, koordinují, monitorují a vyhodnocují možnosti a služby, které vyžaduje uspokojení potřeb klienta v oblasti zdravotních a dalších pomáhajících služeb. Je charakterizován advokacií, komunikací, řízením zdrojů a podporuje kvalitu a nákladovou efektivitu intervencí a výsledků.“* (https://ccmcertification.org/about-ccmc/about-case-management)

V rámci výzkumného vzorku naplňování role case managera u profese asistentů pedagoga a školních asistentů bylo zjištěno následující:

(1.) Orientace v posouzení situace

Tato kompetence se ukázala u AP/ŠA jako riziková oblast. Na počátku supervizního procesu se ukazovalo, že z větší části AP berou v potaz pouze malý zlomek celého kontextu situace dítěte a je pro ně obtížné zmapovat všechny aspekty, které mohou mít na situaci dítěte vliv. Během spolupráce (1,5 roku) postupně měnili optiku náhledu nejen na situaci dítěte, ale i rodiny (otázka míry ohrožení rodiny, pokud přizná, že potřebuje v nějaké oblasti podpořit). Také využívání všech dostupných zdrojů se ukázala jako riziková oblast, hlavně z důvodu nedostatku informací od vedení škol. Například znalosti v tématu Náhradní rodinné péče - z oblasti psychologie (citová vazba J. Bowlbyho), která může ovlivňovat chování a jednání dítěte. Pokud by AP nevzali v potaz tuto teorii, jejich optika a následné jednání k dítěti a tím ohrožení jeho potřeby bezpečí a vztahů bylo citelně narušeno. Dalším příkladem může být orientace v rodinném prostředí, jejich životním stylu. Nároky rodičů na jeho samostatnost či nesamostatnost dítěte. Otázka přeřazení dítěte z běžné základní školy do speciální, opět bez orientace v rodinném prostředí by AP reagoval podle očekávání principů společného vzdělávání. V jednotlivých případech se však ukazuje, že rodinný kontext a historie hraje nesmírně důležitou roli při jakékoli orientaci v rodinném prostředí a z toho pak vyplývající řešení situace co v nejlepším zájmu dítěte (v tomto případě přeřazení do speciální školy).

(2.) Zpřehlednění situace

Pokud AP již měli dostatek informací, v situaci a kontextu se orientovali a dokázali při komunikaci s rodinou a dítětem situaci zpřehlednit, v některých případech i graficky znázornit, jaká situace je a kam asi směřuje. V tomto případě se ukázalo, že i pro pedagogy, je velmi přínosný pohled asistentů pedagoga, nicméně jako téměř ve všech případech, se ukazuje nesmírně důležitá role v bezpečné komunikace a neohrožování profesních kompetencí pedagoga. Příkladem může být zpřehlednění situace v případě rodin s větším počtem členů, definování a naplňování jednotlivých potřeb s ohledem na řešení celé situace.

(3.) Analyzování situace

Analýza situace byla definována též jako riziková oblast a to z důvodu právě komplexity posouzení, využití všech dostupných zdrojů a informací (mnohdy k nim AP neměli přístup) a zhodnocení všech možných aspektů důležitých pro plánování dalšího postupu. Např. nedostatek znalostí v oblasti legislativy, konkrétně zákonu o Sociálně právní ochraně dítěte, § 6 a definování šedých zón, kde Orgán sociálně právní ochrany dítěte ještě intervenovat nemůže, ale škola – na podnět asistenta pedagoga, může. Příkladem může být časté řešení u „skrytého záškoláctví“ – analýza příčin. Asistenti pedagoga mají nejvíce informací o rodině a dítěti, jeho prožívání a emocí, které se vztahují přímo ke skrytému záškoláctví a mohou tak pomoci situaci řešit pro dítě a jeho rodinu bezpečným způsobem.

(4.) Plánování a organizace dalšího postupu řešení situace

Na základě všech předchozích kompetencí Case Managera se ukazuje, že asistenti pedagoga plánovali postup řešení, jen s dostatkem informací (po absolvování podpůrných skupin), uměli postup plánovat efektivněji, napříč aktéry. Nicméně opět naráželi ve větší míře na ohrožení a svoje kompetence. Při této kompetenci se opět ukazuje nesmírně důležitá role v komunikaci s ostatními kolegy – učitelem, vedením, výchovným poradcem tak, aby nedocházelo k ohrožení jejich profesionality a zpochybnění jejich role.

Při plánování dalšího postupu se též ukázala důležitá nehodnotící optika na spolupráci s rodinou. Respektování rodiny, jejich reálných možností a schopností se ukázala jako klíčová pro úspěšné vyřešení situace dítěte. V tomto případě se asistenti pedagoga ukázali jako nepostradatelní a výjimeční v prostředí škol, kde hodnocení je běžnou součástí všech činností. Ukazuje se to právě při jednání s rodiči, kteří mají k asistentům

pedagoga velkou důvěru (partnerský přístup, nehodnotící přístup).

(5.) Dodržování etických pravidel a legislativních norem

Ukázalo se, že etická pravidla, chování a jednání (etický kodex) není běžnou součástí předpisů školy. V menší míře se dají najít ve školním řádu, nicméně explicitně popsána nejsou. V průběhu supervizních skupin s asistenty pedagoga se ukazuje jejich snaha a vysoká citlivost k etickému jednání. Na druhé straně rizikem takového jednání se ukázala obava z jakékoli intervence, je správné intervenovat? Nebo ještě ne?

(6.) Strategické myšlení

Také kompetence strategického myšlení se u asistentů pedagoga ukazuje jako klíčová. Nejen při plánování postupu řešení situace dítěte s rodiči, ale ve větší míře i při komunikaci s kolegy ve škole (pocity ohrožení a zpochybnění jejich role v systému). Vytváření strategií „jakým způsobem" navrhnout plán postupu řešení tak, abych nikoho neohrozil, je běžnou pracovní činností asistenta pedagoga (bez ohledu na to, zdali to tak je či není, jedná se subjektivní prožívání).

Osobnostní charakteristiky case managera důležité k úspěšnému naplňování role jsou tyto: Zdravý úsudek, umění partnerské komunikace, osobnostní integrita case managera, schopnost etického jednání, otevřenost, schopnost empatie, trpělivost, jednání na partnerské úrovni, zvídavost a kreativita.

Jelikož se jedná o subjektivní kategorie, můžeme tyto charakteristiky analyzovat pouze ze subjektivního vnímání výzkumníka. Podle účasti a aktivitě na supervizních setkání jsou to právě asistenti pedagoga, kteří jsou empatičtí vůči situacím dítěte, trpěliví a se schopností jednat na partnerské úrovni. Vypovídá o tom ochota a motivace dětí a rodičů s dítětem spolupracovat. Stávají se tak někdy i jejich advokáty vůči ostatním kolegům.

4. DISKUSIA

Po analýze doporučení MŠMT k pracovní pozici školního asistenta docházíme k zjištění, že školní asistent (placen ze šablon), překvapivě, dle popisu MŠMT, naplňuje roli case managera (na rozdíl od asistenta pedagoga), i když není pedagogickým pracovníkem a není v českém vzdělávacím systému legislativně ukotven a bývá zařazen do nižší platové třídy než asistent pedagoga. To, že spolupracuje a komunikuje s rodiči, komunitou, vyžaduje velmi specifické profesní kompetence. Pokud v zahraničí (USA) mluvíme o case managerovi, je standardem postgraduální vzdělání. U nás může zatím působit školní asistent i bez maturity. Naopak asistent pedagoga má jasně specifikované činnosti, které může vykonávat a paradoxně jednoznačně méně možností v práci s rodinou než školní asistent.

Oblast, která se ukazuje v rámci pracovních činností školních asistentů jako klíčová, je spolupráce s dalšími aktéry, kteří se zabývají podporou dětí a jejich rodin. V projektu se v rámci pozice školního asistenta ukazuje nutnost spolupracovat se sociálními službami (SAS, nízkoprahová zařízení), které kontinuálně a systematicky navazují na činnost školního asistenta ve škole. Také se ukázalo, že právě školní asistent může a dokáže si získat důvěru rodičů (snadněji než učitel – otázka autority) a podpořit tak školní úspěšnost dítěte. Školní asistentky byly seznámeny s dostupnými nástroji, jako je např. konání rodinných či případových konferencí, které mohou vést právě ke zvýšení školní úspěšnosti dítěte.

Při komunikaci s komunitou, rodinou a školou se ukázala výhoda, pokud školní asistentky přímo z komunit pochází, či rozumí jejich kulturnímu prostředí. Nejen výše zmiňované principy aktivního naslouchání, nezraňující komunikace a partnerské komunikace se ukázaly důležité. Velmi důležitým prvkem v porozumění prostředí, ze kterého dítě a rodina pochází, se ukázalo seznámení s principy Popisného jazyka - odstraňování nerovností v jazyku a tudíž i v postojích jednotlivých školních asistentek. Identifikací konkrétních potřeb dětí a jejich rodin, následná podpora školních asistentek vedla při jejich naplňování ke změnám v jejich náhledu na situaci dětí a jejich rodin, zvyšování rodičovských kompetencí a ke zvyšování školní úspěšnosti dítěte.

Mezi potřebami školních asistentek v oblasti motivace žáků ke vzdělávání jednoznačně při supervizích převažovala témata týkající se motivace žáků na druhém stupni. Téma bylo teoreticky ukotveno a následně v praxi aplikováno. Dalším důležitým tématem v práci školních asistentek se ukázalo téma rodičů, kteří naopak potřebují mít častý kontakt se školou, aby věděli, co se děje (předefinováno označení „problémový rodič"). Z těchto témat se identifikovala pro školní asistenty vzdělávací oblast – práce s emocemi. Vlastními, kolegů, ale hlavně dětí a jejich rodičů. V tomto případě bylo nutno využívat i prvky krizové intervence. Jako velmi důležitá se ukázala návazná spolupráce se sociálními službami – nízkoprahovými zařízeními či sociálně aktivizačními službami. Důležitá byla změna optiky na rodičovské kompetence – podpora v jejich navyšování namísto represivních

opatření. V rámci skupinových supervizních setkání se s asistenty pedagoga a školními asistentkami bylo obsahem supervizních setkání v průběhu jejich konání i pojetí jejich rolí – formální i neformální. Z rozhovorů jednoznačně vyplývá, že role nejsou jednoznačně a srozumitelně definované jak pro učitele a vedení škol, tak i pro školní asistentky. Dochází ke křížení podpůrných rolí – podpora dítěte a rodiny ve vzdělávacím procesu s rolemi represivními. U asistentů pedagoga objevuje pocit ohrožení a obav, zdali nepřestupují své kompetence a zdali mohou a mají pravomoc s rodinou pracovat. Velmi často tak asistenti řeší pro ně komunikačně obtížné situace s učiteli. Asistenti pedagoga uvádí velkou nutnost spolupráce s rodinou tak, aby škola i rodina byla v souladu a podpořila žáka v jeho vzdělávacím procesu. Opět však naráží na obavy a strach, zda jim toto ještě přísluší či ne.

Z výzkumného vzorku vyplývá, že velmi záleží na atmosféře celé školy, vedení školy a učitelem, se kterým asistent pedagoga spolupracuje. V Zákoně o pedagogických pracovnících je explicitně zmíněn nácvik sociálních kompetencí žáka. Bez kontextu a spolupráce s jeho sociálním prostředím však asistenti uvádí, že je to velmi obtížné a většinou s menší mírou úspěšnosti intervencí.

5. ZÁVER

Z výše uvedeného vyplývá, že v rámci výzkumného šetření asistenti pedagoga i školní asistenti, reflektovali témata související s rolí case managera. Byly identifikovány rizikové oblasti v naplňování této role, jako je orientace se v situaci dítěte/žáka a jeho rodiny, a v oblasti analýzy situace, ze které následně vychází plánování a multiresortní řešení situace. Osobnostní charakteristiky asistentů pedagoga subjektivně odpovídají odborné literatuře.

Jako překvapivé vyznívá zjištění, že legitimitu k činnostem case managera, dává, podle platné legislativy MŠMT, školním asistentům, kteří mají svoji pozici ještě méně jistou než asistenti pedagoga a zároveň nejsou pedagogickými pracovníky.

Nicméně i přes identifikaci rizikových oblastí docházíme díky analýze supervizních skupin k tomu, že asistenti pedagoga/školní asistenti, jsou ve školním prostředí jediní, kdo má prostor se dítěti a jeho rodině věnovat systematicky, kontinuálně, s ohledem na úspěšné vyřešení jeho situace a tím i zvýšení jeho školní úspěšnosti.

Děti si k asistentům pedagoga nachází velmi rychle důvěru, jsou pro ně bezpečnou osobou (vyšší práh u učitele může být způsoben vlivem nutnosti hodnocení), se kterou řeší situace, ve kterých se ocitají v rodině, kolektivu, s učitelem. To však klade na asistenta pedagoga vysoké nároky na orientaci v situaci dítěte, v intervenci a komunikaci mezi všemi stranami tak, aby nepřekračoval svoje kompetence, ale zároveň jednal v nejlepším zájmu dítěte. Mnohdy tak dochází ke střetům mezi formálním naplňováním role asistenta pedagoga a neformální rolí asistenta pedagoga (case managera), kterou vyžaduje momentální a mnohdy i krizová situace dítěte.

AFILIÁCIA

Vědecká studie mohla vzniknout díky organizaci Člověk v tísni, o. p. s., která dlouhodobě prosazuje a podporuje pozici asistentů pedagoga. Činí tak prostřednictvím veřejné sbírky Lepší škola pro všechny.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Commission for Case manager certification. (2020). *About case management.* https://ccmcertification.org/about-ccmc/about-case-management

Česká školní inspekce. (2016). *Tematická zpráva Spolupráce základních škol s OSPOD.* https://www.csicr.cz/cz/DOKUMENTY?page=14

Eduin. (2019). *Audit vzdělávacího systému v ČR: Rizika a příležitosti.* https://www.eduin.cz/tiskove-zpravy/tiskova-zprava-rozdily-ve-vzdelavani-mezi-kraji-jsou-alarmujici-a-vyzaduji-reseni/

Havrdová, Z. & Hajný, M. et al. (2008). Praktická supervize. Praha: Galén.

Hendl, J., (2005). *Kvalitativní výzkum.* Praha. Portál.

Hendl, J. & Remr, J. (2017). *Metody výzkumu a evaluace.* Praha: Portál.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. (2017). *Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí.* http://www.pravonadetstvi.cz/

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

SSWAA. (2020). *Role of School Social Worker.* https://www.sswaa.org/school-social-work

Sociologický ústav AV ČR, V. V. I. (2020). *Sociologická encyklopedie.* https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/V%C3%BDzkum_empirick%C3%BD

Vyhláška č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních. Sbírka zákonů.

Vyhláška č. 27/2016 Sb., o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných. Sbírka zákonů.
Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Sbírka zákonů.
Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Sbírka zákonů.
Zákon č. 359/1999 Sb. Zákon o sociálně-právní ochraně dětí. Sbírka zákonů.
Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících.

NIEKTORÉ DILEMY SUPERVÍZIE ORGANIZÁCIE

Some dilemmas of supervision of organisation

Ján Gabura[1], Elena Gažiková[2]

Abstrakt

Prípadová supervízia je často menej účinná, ak sa do procesu supervízie nezapojí organizácia a jej manažment. Organizácia má kompetencie zabezpečiť potrebné systémové zmeny, ktoré vytvárajú priestor pre zefektívnenie procesu a kvality prípadovej práce. Dilemu predstavuje forma zapojenia organizácie do procesu supervízie. Pretože by nemalo prísť k substitučnej konfúziu supervízie a riadenia Supervízia organizácie vytvára priestor pre participáciu pracovníkov na posilňovaní pozitívnych aspektov fungovania organizácie a pre zmeny, ktoré vytvárajú nové možnosti pre zvyšovanie kvality práce v rámci celej organizácie. Navyše supervízia organizácie využíva potenciály organizácie a jej pracovníkov a umožňuje meniť či posilňovať identitu organizácie, jej víziu i misiu a vytvára základ pre efektívne riadenie zmien. Na Slovensku nemá supervízia organizácie takmer žiadne tradície, preto sa v procese jej rozvoja sa objavujú dilemy, ktoré sa pokúsime identifikovať a na základe praktických skúseností hľadať možnosti ako im predchádzať alebo ich riešiť. Pri spracovaní vedeckej štúdie využívame metódu teoretickej analýzy, ktorú kombinujeme s našimi praktickými skúsenosťami realizovania supervízie organizácie na Slovensku. Cieľom štúdie bolo zmapovať silné stránky a rezervy supervízie organizácie na Slovensku a identifikovať možné dilemy v tejto oblasti.

Kľúčové slová: *Supervízia. Organizácia. Supervízia organizácie. Dilemy.*

Abstract

Case supervision is often less effective if the organization and its management are not involved in the supervision process. The organization has the competence to ensure the necessary system changes, which create space for streamlining the process and quality of case work. The dilemma is a form of organization involvement in the supervision process. because there should be no substitute confusion of supervision and management Supervision of the organization creates space for employee participation in strengthening the positive aspects of the organization and for changes that create new opportunities for improving the quality of work throughout the organization. In addition, the supervision of the organization uses the potential of the organization and its employees and allows you to change or strengthen the identity of the organization, its vision and mission and creates a basis for effective change management. In Slovakia, the supervision of the organization has no tradition, so in the process of its development, dilemmas appear, which we will try to identify and, based on practical experience, look for ways to prevent or solve them. When processing the paper, we use the method of theoretical analysis, which we combine with our practical experience in implementing the organization's supervision in Slovakia. The aim of the study is to map the strengths and reserves of the organization's supervision in Slovakia and identify possible dilemmas in this area..

Keywords: *Supervision. Organisation. Supervision of organisation. Dilemmas.*

1. ÚVOD

Supervízia na Slovensku predstavuje už relatívne zabehnutý systém, existuje špecializovaná príprava supervízorov, kreujú sa jej štandardy, v niektorých rezortoch je aj legislatívne upravená. Absentuje však systém ďalšieho vzdelávania supervízorov, systém supervízie supervízorov (supersupervízia) a špecializácie supervízorov. Niektoré oblasti supervízie ešte stále nemajú na Slovensku tradíciu: Medzi tieto oblasti možno zaradiť supervíziu organizácie, ktorá je stále iba v začiatkoch. Sporadicky sa objavia o nej zmienky v našej odbornej literatúre, ale využitie v praxi absentuje. Z tohto dôvodu sme si vybrali pre našu štúdiu tému supervízie organizácie. Hlavnou metódou spracovania témy je analýza teoretických poznatkov najmä zahraničnej literatúry, ktorú sme sa pokúsili prepojiť s vlastnými skúsenosťami pri realizáciách supervízií organizácie. Avizovaným cieľom štúdie je identifikovanie a spracovanie silných stránok a možných rizík v oblasti supervízie organizácie. Zamerali sme sa na možné dilemy v tejto oblasti a snažili sme sa ponúknuť niektoré preventívne či procesné riešenia.

Pojem supervízia pochádza z latinčiny a podľa Svobodovej (2002) znamená pohľad zhora. V pomáhajúcich profesiách by sme ho mohli označiť aj pojmom dynamického prístupu v psychoterapii, náhľad. Pojem supervízia sa najprv objavil v oblasti teórie riadenia, kde aj v súčasnosti v niektorých koncepciách i na konkrétnych pracoviskách existuje pozícia supervízora. Rola supervízora má v riadení dva centrálne významy. Supervízor zabezpečuje konkrétnu úroveň riadenia a vedenia ľudí (najčastejšie stredný

[1] prof. PhDr. Ján Gabura, CSc., Univerzita Konštantína filozofa v Nitre, Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva, Katedra sociálnej práce a sociálnych vied, Kraskova 1, 949 74 Nitra, e-mail: gabura@sercom.sk, tel.: +42137 6408 771.

[2] doc. PhDr. Elena Gažiková, PhD., Univerzita Konštantína filozofa v Nitre, Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva, Katedra sociálnej práce a sociálnych vied, Kraskova 1, 949 74 Nitra, e-mail: egazikova@ukf.sk, tel.: +42137 6408 765.

manažment a prvolíniový manažment). Aj z tohto dôvodu sa supervízii niekedy prisudzujú konotatívne významy súvisiace s kontrolou, dozorom a riadením (Havrdová, 2011). Druhý význam pojmu supervízor predstavuje v organizácii profesionála, ktorý pomáha pracovníkom napĺňať ciele, podporuje ich a umožňuje im profesionálny rast. V širšom kontexte sa táto náplň supervízie v oblasti riadenia približuje niektorým cieľom supervízie v pomáhajúcich profesiách, kde je však supervízia realizovaná na inej organizačnej i kvalifikačnej úrovni. V supervízii pomáhajúcich profesií prichádza v porovnaní so supervíziou v riadení ku kvalitatívnym zmenám. Mení sa asymetrická pozícia, supervízor a supervidovaný sa stávajú partnermi, majú rovnocenné postavenie, ale rozdelenú zodpovednosť (supervízor zodpovedá za proces, supervidovaný za hľadanie alternatív riešenia pracovných situácií a ich následnú realizáciu). Vzťahy v supervízii nie sú teda spútané formálnymi mocenskými pozíciami. V rámci teoretických definícií supervízie, významne prevažujú definície trocha jednostranne zamerané na skvalitňovanie profesionálnych kompetencií pracovníkov a ich odborný rast. Supervízia sa často zužuje iba na prípadovú supervíziu, ktorá býva označovaná ako klinická supervízia. Príkladom môžu byť definície supervízie od autorov Powel & Brodsky (2004); Liddle & Saba (1982); Goodyear & Bernard, 1998; Kadushin (1976) atď., ktorí píšu iba o klinických modeloch supervízie. Pri širšie koncipovaných cieľoch supervízie sa v niektorých definíciách objavujú aj aspekty, týkajúce sa supervízie organizácie. Európska asociácia supervízorov (2010) už zahrnula do koncepcie supervízie aj supervíziu tímov a organizácie. Proctorová (1991) tvrdí, že normatívna funkcia supervízie sa dotýka celej organizácie a jej fungovania (formulovanie a spôsob plnenia cieľov, zefektívňovanie činnosti, skvalitňovanie podmienok pre prácu odborníkov, zmena štandardov). Aj Holloway (1995) vo svojom systémovom modeli zapája do supervízie okrem supervízora a supervidovaného aj celú organizáciu. Hewson (2001) považuje supervíziu za nástroj rozvoja identity celej organizácie. V Bordinovej koncepcii (1983) sa uvádzajú tri zložky supervízie využiteľné pri supervízii organizácie: dohoda na cieľoch, miera vzájomnej zhody pri plnení cieľov a spoločné emocionálne naladenie. Carroll (2004) vo svojich teoretických východiskách už rozlišuje klinickú supervíziu a supervíziu manažérsku, ktorá nie je určená iba riadiacim pracovníkom, ale mala by slúžiť potrebám celej organizácie. V Čechách sa supervízii v kontexte organizácie venovala Havrdová (2011), ktorá ju chápe ako organizovanú príležitosť zameranú na rôzne aspekty pracovnej situácie. Zaujímavé je jej prepojenie supervízie a firemnej kultúry. Matoušek (2003) tiež považuje supervíziu aj za nástroj zvyšovania kvality celej organizácie. Hawkins a Shohet (2004) odlišujú supervíziu organizácie od supervízie tímu. Podľa nich, ani jednu z týchto supervízií by nemali viesť interní supervízori. Interný supervízor by do supervízie tímu či organizácie mohol vstupovať s vedomou či nevedomou sieťou svojich vzťahov na pracovisku, zvyšuje sa miera rizika protiprenosu, takáto supervízna konštelácia by mohla problematizovať nestrannosť a neutralitu supervízora. Supervízia organizácie sa teda zaoberá celou organizáciou a v optimálnom prípade sa jej zúčastňujú všetci pracovníci. V niektorých prípadoch sa môže supervízia organizácie zameriavať iba na supervíznu prácu s manažmentom, ale supervízie organizácie môže byť aj témou supervízie s jej riaditeľom. Pri tímovej supervízii býva zapojený konkrétny pracovný tím, spolu so svojím vedúcim. Tímová supervízia môže byť zameraná na rozvoj tímu, tímovú spoluprácu, identifikáciu tímových rolí a potenciálu členov tímu, na riešenie konfliktu v tíme, prípravu tímu na zmenu atď. V našej štúdii budeme za supervíziu organizácie považovať supervíziu celej organizácie.

Na prelome sedemdesiatych a osemdesiatych rokov minulého storočia sa na Slovensku postupne začala etablovať nepriama, heterogénna, skupinová, prípadová supervízia v kontexte pomerne búrlivého, ale nesystematického rozvoja poradenstva a psychoterapie. V otvorených supervíznych skupinách sa stretávali odborníci rôznych pomáhajúcich profesií (psychológovia, sociálni pracovníci, lekári, liečební pedagógovia, špeciálni pedagógovia) z rôznych organizácií a pracovísk. Pod vplyvom Psychoterapeutického inštitútu a psychoterapeutických výcvikov vedených Skálom, Urbanom a Rubešom prevládajúci typ supervízie predstavovali na vzťahy orientované bálintovské skupiny, ktoré vychádzali z teoretických koncepcií dynamických psychoterapeutických prístupov. Pre bálintovskú supervíziu nebola organizácia supervidanta centrálnou témou. Organizácia v najlepšom prípade predstavovala iba pozadie, na ktorom sa odohrávala prípadová práca s klientom. Komplikáciou bola aj heterogenita skupiny (účastníkom skupiny bol zvyčajne iba jeden človek z celého pracoviska). Postupne sa však začali objavovať aj iné modely supervízie, supervízia sa stávala súčasťou organizačnej kultúry osvietenejších pracovísk a zariadení.

Pri praktickej realizácii prípadovej supervízie sme čoraz častejšie narážali na problémy limitované organizáciou (kultúra organizácie, organizačná štruktúra, normy, zadefinované procesy, systém práce, spôsoby komunikácie a riešenia problémov, stratégie rozhodovania v organizácii, rozdelenie moci atď.). Menili sa aj podmienky supervíznej práce, začali sme čoraz častejšie pracovať s homogénnymi skupinami z jedného pracoviska, kde boli často úvodnou témou účastníkov nespokojnosti s vlastným pracoviskom či jeho vedením. Vytváral sa čoraz väčší priestor pre možnosti zapojenia organizácie do procesu supervízie, pretože všetci účastníci pracovali v rovnakom zariadení. Uvedené zmeny ešte viac otvorili cestu zapojenia celej organizácie do supervíznych procesov.

2. METÓDY

Cieľom našej vedeckej štúdie bolo zmapovať silné stránky a rezervy supervízie organizácie na Slovensku a identifikovať možné dilemy v tejto oblasti. V dôsledku toho, že naša vedecká štúdia má teoretické zameranie, sme pri jej spracovávaní využili metódu kvalitatívnej obsahovej analýzy (Hendl, 2005). Kombinujeme ju s našimi praktickými skúsenosťami realizovania supervízie organizácie na Slovensku. Do obsahovej analýzy sme zaradili texty odborného charakteru, ktoré sa zaoberajú supervíziou organizácie. Odborné texty nám poskytli teoretické východiská pre vymedzenie jednotlivých dilem, ktoré sa môžu objaviť v priebehu supervízie organizácie.

3. VÝSLEDKY

Po rokoch rozvoja supervízie na Slovensku, stále ostáva otvorenou otázka, aké sú predstavy vedúcich pracovníkov, pracovníkov i supervízorov o supervízii, v čom sa predstavy a očakávania jednotlivých aktérov supervízie odlišujú a aké sú možnosti dosiahnuť rámcový konsenzus. Tieto predstavy významne ovplyvňujú postoje vedenia organizácie i pracovníkov k supervízii organizácie. Havrdová (2011) píše o nekonzistentnosti a rozmazanosti pojmu supervízia aj v odborných kruhoch, podľa nej sa pojem supervízia využíva v rôznych významoch a hranice tohto pojmu sú veľmi difúzne. Pre odberateľov supervízie ako produktu, býva teda bazálnym problémom, ich miera a kvalita informovanosti o supervízii. Napríklad niektorí vedúci pracovníci sociálnych organizácií za supervíziu považujú určitý typ pracovnej porady, štruktúrovaný kritický rozhovor s pracovníkmi, spôsob externého presadenia záujmov vedenia, formálne stretnutie, aby sa naplnila litera zákona, formu personálneho auditu, prípravu pracovníkov na nepopulárne zmeny, formu odbornej kontroly atď. Na druhej strane pracovníci, často považujú supervíziu za manipulatívny a ohrozujúci nástroj vedenia organizácie, ktorý môže byť zneužitý voči nim. Ak pracovníci nemajú dostatok relevantných informácií o supervízii, nie sú aktívne zapojení do procesu prípravy supervízie na pracovisku, do výberu supervízora a nedostanú príležitosť prezentovať svoje očakávania či potreby, môžu reagovať odporom, stimulovaným neznalosťou, neistotou a obavami. Často je supervízia vnímaná pracovníkmi ako forma jednostranne kritickej kontroly supervízora, pracovníci sa obávajú ohrozenia svojho profesionálneho statusu, domnievajú sa, že výsledky supervízie môže vedenie organizácie zneužiť na personálne zmeny či zmeny v odmeňovaní. Občas sa objavuje tendencia pracovníkov, delegovať na supervízora kompetencie týkajúce sa riešenia problémov s vedením (supervízor v roli hovorcu a negociátora pracovníkov). Tieto pokusy môžu ísť aj opačným smerom, vedenie sa prostredníctvom supervízora snaží presadzovať svoje záujmy. Rozličné predstavy, očakávania či potreby vedenia organizácie a pracovníkov predstavujú často pre supervízora vážnu dilemu. Prevenciou býva dôkladné informovanie vedenia i pracovníkov o supervízii, jej preferovanom modeli, o roli supervízora pravidlách a etických normách ešte pred začiatkom supervízie. Vedenie i pracovníci by sa mali dozvedieť, že supervízia býva primárne podporná a nie kontrolná, jej témou reálne fungovanie organizácie, supervízia nevyžaduje formulovať problém alebo zlyhanie. Veľký význam má i práca s očakávaniami všetkých participantov, ktorá by mala predchádzať supervízii.

Supervízii organizácie sa darí vtedy, ak je organizácia otvorená obojsmernej komunikácii s pracovníkmi, uplatňujú sa aj participatívne formy riadenia, organizácia umožňuje pracovníkom preberať zodpovednosť za svoj rozvoj, akceptuje ich potreby a snaží sa pre nich vytvárať optimálne podmienky. S výkonom supervízie organizácie úzko korešponduje prevládajúca kultúra organizácie a jej prostredie (Hawkins & Shohet, 2004). Podľa týchto autorov je podporným prostredím pre jej výkon kultúra učiacej sa organizácie, kde sú aj problémy a ťažkosti príležitosťou učiť sa nové veci, krízy sa považujú za stimul pre ďalšiu možnosť rastu. Pre kvalitu supervízie organizácie je dôležitý akceptujúci a zrozumiteľný vzťah medzi vedením, pracovníkmi a supervízorom. Bariérami býva preferencia zabehnutých stereotypov, neochota meniť aktuálny stav, obavy z nových prístupov, neschopnosť využiť poznatky supervízie v praxi. O

supervíziu sa však môžu uchádzať aj organizácie, ktoré chcú postupne meniť prvky svojej kultúry, identifikovať nové možnosti a hľadať cesty, ako ich zabudovať do systému svojho fungovania. Supervízia organizácie môže pomôcť organizácii optimálne nastaviť procesy, ovplyvňovať preferovanú firemnú kultúru, účinnejšie využiť potenciál svojich pracovníkov pre inovačné procesy, zapojiť celú organizáciu do kreovania efektívnejších modelov spolupráce a vzťahov. Dilema sa objavuje v situácii, keď predstavy účastníkov supervízie o zmenách nemonitorujú reálne možnosti a sklamania z korekcie vedú ku sklamaniu a následnej pasivite. Preto znova opakujem, že je dôležité, aby supervízor rozprával s vedením i pracovníkmi o očakávaných reálnych cieľoch, ktoré by supervízia mala naplniť. Býva užitočné, ak hneď na úvod spolupráce supervízor navrhne supervíziu celej organizácie, aby vedenie spolu s pracovníkmi nastavili spoločnú víziu smerovania organizácie, ako predpoklad kreovania systému supervízie. Často sa stáva, že vedenie ani pracovníci nemajú jasnú predstavu o tom, kto sme, kam ideme a aký by sme chceli byť. Supervízia organizácie im môže sprostredkovať odpovede na tieto otázky a pomôže cielenejšie zamerať aj následnú prípadovú supervíziu a jej konkrétne využitie. Supervízia organizácie môže byť jedným z tvorivých a motivačných nástrojov filozofie a prípravy zmien v organizácii, samotnú zmenu však už riadi vedenie organizácie v spolupráci s pracovníkmi.

Prístup k supervízii organizácie často ovplyvňuje aj skúsenosť vedenia organizácie a pracovníkov so supervíziou a supervízorom, ktorá môže byť stimulujúca, ale aj traumatizujúca či odradzujúca. Bizarné predstavy o supervízii majú i niektorí supervízori, ktorí niekedy realizujú supervíziu ako službu vedeniu organizácie, porušujú zásadu mlčanlivosti, pod hlavičkou supervízie robia iné činnosti, napríklad personálny audit, hodnotenia využívané pre prepúšťaní pracovníkov, dokonca aj zábavné programy pre pracovníkov, aby získali pozitívne spätné väzby. Za týmto posunmi najčastejšie objavujeme tri centrálne motívy supervízorov: snahu rýchlo sa uplatniť v oblasti supervízie za každú cenu, uplatniť svoje mocenské ambície v spolupráci s vedením organizácie a získať prostredníctvom supervízie čo najviac financií.

Pod pojmom supervízia organizácie sa najčastejšie chápe supervízia celej organizácie, do ktorej sú zapojení všetci pracovníci organizácie. V prípade, že má organizácia viac ako sto pracovníkov, pracovníci na jednotlivých úsekoch si vyberú svojich zástupcov (reprezentantov), ktorí budú pracovať v zmiešaných, fókusových, supervíznych skupinách. Zloženie týchto skupín zohľadňuje prierezovú, personálnu štruktúru organizácie. Predpokladom úspešnej supervízie organizácie je kvalitná prezentácia filozofie supervízie organizácie vedením i supervízorom, aby pracovníci vedeli čo supervízia môže priniesť celej organizácii, tímom, pracovníkom a najmä ich klientom. Pracovníci by mali mať možnosť doplniť si, či verifikovať informácie vedenia a supervízora vo vzájomnej diskusii. Absencia relevantných informácií vytvára „podhubie“ pre fámy, falošných expertov, odpor a pasivitu.

Často diskutovanou dilemou supervízie i supervízie organizácie je spoluúčasť vedenia na supervízii. Vedenie organizácie sa niekedy bráni priamej účasti v spoločných skupinách supervízie z rôznych dôvodov. Ich racionalizácia je často založená na argumente, že pracovníci by mali pracovať samostatne bez ovplyvňovania vedením. Objavujú sa aj dôvody, že vedenie je zahltené inými, dôležitými úlohami a na supervíziu nemá čas. Podobný postoj však zaznieva aj z radov pracovníkov, ktorí vyhlasujú, že supervíziu potrebuje najmä vedenie organizácie, pretože problémy na pracovisku pramenia z neschopnosti vedenia pretože pracovníci vedia, čo a ako majú robiť. Pre supervízora je dilemou, ako pracovať s objednávkou vedenia na supervíziu organizácie, keď vedenie odmieta participovať na supervíznych stretnutiach. Ak sa v organizácii objavia podobné protichodné tendencie, signalizuje to komunikačnú a vzťahovú priepasť medzi vedením a pracovníkmi, ktorú môže pomôcť riešiť práve supervízia celej organizácie. Vedenie totiž môže kreovať excelentné inovácie, ale ak chýba motivácia pracovníkov ich efekt sa výrazne znižuje. Pracovníci môžu navrhovať kvalitné riešenia, ale bez spolupráce s vedením ich nemajú možnosť uplatniť. Účasť vedenia na supervízii, má aj stimulačný podnet pre pracovníkov, pretože vedenie sa neizoluje a spolupracuje s ostatnými pracovníkmi. Spoločná účasť vedenia a pracovníkov na supervízii organizácie kladie zvýšené nároky na prácu supervízora. Supervízor by mal byť pripravený minimalizovať a blokovať pokusy o mocenské zásahy vedúcich pracovníkov do supervíznej práce. Niekedy sa snažia vedúci pracovníci zúčastniť supervízie organizácie iba ako pozorovatelia. Rola pozorovateľa je v supervízii vylúčená, pretože by bola rušivá, blokujúca a neproduktívna. Aktívna účasť riadiacich pracovníkov i pracovníkov v procese supervízie celej organizácie je nevyhnutnou podmienkou, bez ktorej supervíziu nemožno realizovať.

V supervízii organizácie je užitočné ak sú supervízne skupiny zložené heterogénne.

Homogénne skupiny uprednostňujú problematiku jednej profesie či pozície, často súperivo stavajú svoju skupinu voči ostatným profesiám a namiesto spolupráce sa supervízia stáva jednostrannou oslavou výlučnosti jednej zo zúčastnených profesií. Etiológia prezentovanej situácie sa potom hľadá a kotví mimo svojej skupiny. Jednofarebné skupiny vedenia, sociálnych pracovníkov, psychológov, zdravotníckych pracovníkov, podporného personálu neumožňujú vzájomné spoznávanie sa, neposilňujú vzájomný rešpekt, efektívnu komunikáciu a účinnú multiprofesionálnu spoluprácu. Napätie a rozpory medzi jednotlivými profesiami problematizujú atmosféru na pracovisku, kvalitu práce s klientom a klient sa často stáva rukojemníkom týchto sporov.

4. DISKUSIA

Pre úspešnú supervíziu organizácie je veľmi dôležitý aj výber supervízora. Spomenuli sme, aké úskalia má jednostranný výber supervízora vedením, ale rovnaké úskalia hrozia i pri výlučnom výbere supervízora pracovníkmi. Obe skupiny môžu vyberať kamarátov, známych, „neohrozujúcich" ľudí, ktorí by minimalizovali pocity obáv, ohrozenia a neistoty. Kvalifikovaný supervízor organizácie, by okrem akreditovaného supervízneho výcviku mal mať poznatky a skúsenosti z oblasti riadenia organizácie a predpoklady pre túto formu supervízie. Výhodou býva, ak supervízor dokáže pracovať pred samotnou supervíziou s „diagnostickými" nástrojmi, ktoré mu umožnia odmerať aktuálnu a očakávanú situáciu v organizácii, pri zapojení všetkých pracovníkov alebo ich reprezentantov (dotazník firemnej kultúry, dotazník spokojnosti pracovníkov, dotazník prevažujúcej komunikácie, dotazník aktuálnej motivácie, SWOT analýza Delfská metóda atď.). Užitočné bývajú aj priame rozhovory s účastníkmi (Scherpner et al., 1999 spracovali zaujímavý inventár otázok, ktoré možno v tomto rozhovore využiť), prínosom býva aj priama návšteva pracoviska supervízorom. Získané informácie bývajú jedným z tematizovaných podkladov supervíznej práce zameranej na organizáciu. Pri väčšom počte účastníkov supervízie organizácie môžu skupiny viesť viacerí supervízori, ale mali by vychádzať z jednotnej filozofie a rovnakého modelu supervízie. Viacerí supervízori pracujúci odlišným spôsobom by vnášali do supervízie organizácie neistotu, porovnávanie a zmätky. Tematiku vedenia supervízie viacerými supervízormi spracoval Widauer (1994). Supervízia organizácie umožňuje zistiť terajšiu situáciu a za pomoci pracovníkov i vedenia, konsenzuálne hľadať možnosti zvýšenia kvality v komplexe celej organizácie, alebo sa môže postupne zamerať na rôzne oblasti fungovania organizácie: vízia a stratégia, systém riadenia a procesy, efektívnosť štruktúry organizácie, využitie identifikácia potenciálu organizácie a pracovníkov, flexibility štýlov riadenia, inovácia hodnotového systému v organizácii atď. Supervízor by nikdy nemal riadiť navrhované zmeny, realizačné kompetencie má vedenie organizácie v spolupráci s pracovníkmi. Katamnestická etapa supervízie sa môže zameriavať na pozitívne stránky implementácie zmien a na sprievodné problémy, ktoré sa môžu stať ďalšími témami supervízie.

Rozhodnutie supervízora, za akých podmienok bude robiť supervíziu nie je vždy jednoduché najmä, ak sa supervíziou živí. Jedno z najčastejšie prezentovaných rizík supervízie organizácie spočíva v tom, že supervíziu i supervízora objednáva a platí vedenie organizácie. Supervízor je teda v priamom kontakte so štrukturálnou mocou organizácie, ktorá môže mať rôzne očakávania. Vedenie za svoje financie často očakáva lojalitu supervízora pri napĺňaní svojich očakávaní a požiadaviek. Snaží sa získať supervízora na svoju stranu. Účastníci supervízie zase zvyčajne hodnotia prácu supervízora a dávajú vedeniu svoju spätnú väzbu. Rozdielne očakávania vedenia a pracovníkov sú zdrojom závažnej dilemy supervízora, ktorý je sám navyše profesionálne konfrontovaný so zásadami nestrannosti, nezávislosti a postojovej neutrality. Jedno z najväčších rizík pre kvalitu supervízie predstavuje príliš autokratické vedenie organizácie, ktoré očakáva podobný štýl vedenia supervízie organizácie. Pri etických dilemách sa možno oprieť o etický kódex, ale aktuálne sa ukazuje potreba širokej odbornej diskusie o hraniciach supervízie a možnostiach neinštitucionálnej kontroly dodržiavania etických noriem v supervízii.

5. ZÁVER

Súčasná prax ukazuje, že aktívne zapojenie sa organizácie do procesu supervízie zefektívňuje výstupné zisky pre organizáciu i pre pracovníkov. Ak je vedenie s pracovníkmi na jednej lodi, participatívne rozhodujú o tom, do ktorého prístavu ich loď pláva, potom supervízia organizácie poskytuje priestor pre ďalšie inovácie, stabilizáciu funkčných pozitív, stimuluje lepšie pracovné podmienky, minimalizuje stereotypy v práci, je prevenciou syndrómu vyhorenia a v prvom rade vytvára optimálne podmienky pre kvalitnejší život klientov organizácie. Supervízia

organizácie je však aj o tom ako takúto loď spoločne postaviť, ako si optimálne rozdeliť role pri jej stavbe a následnej plavbe. Výstupom spolupráce účastníkov supervízie organizácie je aj synergický efekt, ktorý prináša do fungovania organizácie nové kvality. Supervízia organizácie býva často spätá aj so zavádzaním štandardov kvality do organizácie.

V našej štúdii sme sa na limitovanom priestore snažili spracovať teoretické poznatky i praktické skúsenosti centrálne zamerané na supervíziu organizácie a jej dilemy. Limitom našej štúdie bol nedostatok priestoru na spracovanie konkrétnych konceptov supervízie organizácie, štandardov tejto formy supervízie, na spracovanie systému špecializovanej prípravy supervízorov pre túto oblasť, na vytvorenie projektu supersupervízie pre supervízorov, ktorí sa zameriavajú na supervíziu organizácie. Uvedené témy predstavujú výzvy na ďalšie, hlbšie a systematickejšie spracovanie tejto problematiky.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Bordin, E. S. (1983). A working aliance based model of supervision. *The Counseling Psychologist*, *11(1),* 35-42.

Carroll, M. & Tholstrupová, M. (2004). *Integrativní přístupy k supervizi.* Praha: Triton.

European Association for supervision (EAS). (2010). Ethical guidelines. Získané 10. júla 2020, z https://www.supervize.eu/wp-content/uploads/2016/10/1603-manual-de.pdf

Goodyear, R. K. & Bernard, J. M. (1998). *Fundamentals of clinical supervision.* Boston: Allyn and Bacon.

Havrdová, Z. & Hajný, M. et al. (2008). *Praktická supervize.* Praha: Galén.

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

Hawkins, P. & Shohet, R. (2004). *Supervize v pomáhajících profesích.* Praha: Portál.

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum*: *základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

Hewson, J. (2001). *Teaching Supervision.* Devon: The Tron Mall Institute.

Holloway, E. L. (1995). *Clinical supervision: a system Approach.* Thousand Oaks: Sage.

Kadushin, A. (1976). *Supervision in social work.* New York: Columbia University Press.

Liddle, H. & Saba, G. (1982). Teaching family therapy at the introductory level. *Journal of Marital and Family Therapy*, *8(1),* 63-72. https://doi.org/10.1111/j.1752-0606.1982.tb01422.x

Powel, D. & Brodsky, A. (2004). *Clinical supervision in alcohol and drog abuse.* San Francisco: Jossey-Bass.

Proctor, B. (1991). Proctor´s Model of clinical supervision. In Whinstanley, J.& White, E. Clinical supervision: models, measures and best practice. *Nurse Researcher*, *10(4),* 7-38.

Scherpner, M., Richter-Markert, W. & Sitzenstuhl, I. (1999). *Sprevádzanie v praxi, poradenstvo a učenie.* Dolný Kubín: P. Huba.

Svobodová, P. (2002). *Úvod do supervize - cyklický model.* Tišnov: Sdružení SCAN.

Widauer, H. (1994). Instititions supervision durch ein team supervisoren. *Forum Supervision*, 4, 97-110.

Názov: Vedecké odpovede na aktuálne otázky supervízie v sociálnej práci

Zborník vedeckých štúdií

Vedecká redaktorka:
Beáta Balogová

Editori:
Ladislav Vaska
Jana Vrťová

Recenzentky:
Anna Hudecová
Adéla Mojžíšová

Formát publikácie: A4
Rozsah: 186 strán
Rok vydania: 2020
Vydanie: prvé

Vydavateľ: Belianum – Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici

ISBN 978-80-557-1762-3 (on-line verzia)

PEDAGOGICKÁ
FAKULTA UNIVERZITY
MATEJA BELA

BELIANUM