

Západočeská univerzita v Plzni

FAKULTA PEDAGOGICKÁ

KATEDRA PEDAGOGIKY

SUPERVIZE A JEJÍ VÝZNAM V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Marta Trepková
Sociální politika a sociální práce, obor Sociální práce
(léta studia: 2011–2013)

Vedoucí práce: *Mgr. Radomír Bednář*

Plzeň, 1. květen 2013

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně
s použitím uvedené literatury a zdrojů informací.

Plzeň, 1. květen 2013

.....
vlastnoruční podpis

Poděkování

Děkuji Mgr. Radomíru Bednářovi za vstřícnost a odborné vedení mé diplomové práce.

Děkuji všem dotazovaným, kteří mi v souvislosti s výzkumem věnovali čas.

(zadání práce)

(žádost o odklad)

OBSAH

Úvod.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 VYMEZENÍ SUPERVIZE.....	9
1.1 VYMEZENÍ POJMU SUPERVIZE	9
1.2 DEFINICE SUPERVIZE	10
1.3 SUPERVIZE V ČR	11
1.4 FUNKCE A CÍLE SUPERVIZE.....	12
1.5 DRUHY A FORMY SUPERVIZE.....	13
1.5.1 INDIVIDUÁLNÍ SUPERVIZE.....	14
1.5.2 SKUPINOVÁ SUPERVIZE	15
1.5.3 TÝMOVÁ SUPERVIZE	15
1.5.4 DALŠÍ FORMY SUPERVIZE	16
2 SUPERVIZNÍ PROCES	18
2.1 TVORBA SMLOUVY	18
2.2 METODY SUPERVIZNÍ PRÁCE VYUŽÍVANÉ V SUPERVIZNÍM PROCESU	18
2.3 SUPERVIZNÍ SETKÁNÍ	20
2.4 OSOBNOST SUPERVIZORA.....	21
2.5 KVALIFIKACE SUPERVIZORA	22
3 SUPERVIZE V ORGANIZACI	24
3.1 SUPERVIZE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	24
3.2 PODMÍNKY ÚSPĚŠNÉ SUPERVIZE V ORGANIZACI.....	25
3.3 POZICE SUPERVIZORA VŮČI SUPERVIDOVANÝM A ORGANIZACI	27
3.4 SUPERVIZE JAKO PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	28
3.5 SUPERVIZE A ETIKA	31
II VÝZKUMNÁ ČÁST.....	33
4 METODOLOGIE VÝZKUMU.....	33
4.1 ÚVOD A CÍLE VÝZKUMU	33
4.2 OBJEKT ZKOUMÁNÍ, VÝZKUMNÝ VZOREK.....	34
4.3 TYP VÝZKUMU.....	34
4.4 METODY ZÍSKÁNÍ DAT.....	35
4.5 SBĚR DAT.....	37
4.6 ETICKÉ HLEDISKO VÝZKUMU	39
4.7 METODA ZPRACOVÁNÍ DAT.....	39
5 ANALÝZA DAT	40
5.1 VÝZKUMNÁ OBLAST I: VYMEZENÍ A ÚČEL SUPERVIZE	40
5.1.1 CO JE TO SUPERVIZE?.....	40
5.1.2 CÍLE SUPERVIZE	42
5.1.3 ZAKOTVENÍ SUPERVIZE VE STANDARDECH KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	44
5.1.4 VYUŽÍVÁNÍ SUPERVIZE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH – ANO ČI NE?	46
5.2 VÝZKUMNÁ OBLAST II: PRŮBĚH SUPERVIZE.....	50
5.2.1 SUPERVIZNÍ SMLOUVA.....	50
5.2.2 FORMY A DRUHY SUPERVIZE	52
5.2.3 OBVYKLÝ PRŮBĚH SUPERVIZE	53
5.2.4 KDO SE SUPERVIZE ÚČASTNÍ	54
5.2.5 SUPERVIZE DOBROVOLNÁ ČI POVINNÁ.....	57
5.2.6 FREKVENCE A DÉLKA SUPERVIZE	60

5.3	VÝZKUMNÁ OBLAST III: DOPADY SUPERVIZE	62
5.3.1	SUPERVIZE JAKO POZITIVUM	62
5.3.1.1	ZÍSKÁNÍ NADHLEDU, ZPĚTNÉ VAZBY A INSPIRACÍ.....	62
5.3.1.2	PROSTOR PRO ŘEŠENÍ OBTÍŽNÝCH PŘÍPADŮ A KAZUISTIK	63
5.3.1.3	VLIV NA KAŽDODENNÍ PRÁCI, ROZVOJ VLASTNÍCH KOMPETENCÍ.....	63
5.3.1.4	PSYCHICKÁ PODPORA, PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ	64
5.3.1.5	SUPERVIZE A VZTAHY NA PRACOVÍŠTI.....	65
5.3.1.6	CELKOVÝ VLIV NA POSKYTOVANOU SLUŽBU	66
5.3.2	SUPERVIZE JAKO NEGATIVUM	66
5.3.3	HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI SUPERVIZE, ZPĚTNÁ VAZBA	69
5.4	SHRnutí VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉ OBLASTI I: VYMEZENÍ A ÚČEL SUPERVIZE	70
5.5	SHRnutí VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉ OBLASTI II: PRŮBĚH SUPERVIZE.....	72
5.6	SHRnutí VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉ OBLASTI III: DOPADY SUPERVIZE	74
5.7	ZÁVĚREČNÉ SHRnutí VÝZKUMNÝCH OBLASTÍ.....	76
	ZÁVĚR	77
	RESUMÉ	79
	CIZOJAZYČNÉ RESUMÉ (ENGLISH)	80
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	81
	LITERATURA	81
	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	82
	PŘÍLOHY	I
	A STRUKTURA ROZHOVORU POUŽITÁ VE VÝZKUMNÉ ČÁSTI.....	I
	A.1 STRUKTURA ROZHOVORU URČENÁ ZADAVATELŮM SUPERVIZNÍ ZAKÁZKY	I
	A.2 STRUKTURA ROZHOVORU URČENÁ PŘÍJEMCŮM SUPERVIZE.....	II
	A.3 STRUKTURA ROZHOVORU URČENÁ POSKYTOVATELŮM SUPERVIZE	III

Úvod

V současné době je v České republice supervize často využívaným nástrojem podpory pracovníků v sociálních službách. Jedná se o metodu založenou na interakci mezi supervizorem a zaměstnanci s cílem poskytnout podporu pracovníkům, a tím následně zajistit dobrou kvalitu služby klientům. Supervize by měla sloužit jednotlivcům, týmu, skupině i organizaci jako bezpečný prostor, ve kterém je možné naplňovat různorodé supervizní cíle. Během svých studijních let jsem zaznamenala rozporuplné názory na její smysl a efektivitu, z tohoto důvodu jsem diplomovou práci zaměřila na zkoumání významu supervize v sociálních službách.

Práce je členěna na teoretickou a výzkumnou část. Cílem teoretické části je podat komplexní pohled na supervizi v pomáhajících profesích, zejména v sociálních službách. Tato část je tvořena třemi oblastmi: první je zaměřena na vymezení supervize, druhá pojednává o supervizním procesu a třetí se věnuje supervizi v organizaci.

Cílem výzkumné části je zjistit, jaký má supervize význam v sociálních službách registrovaných podle zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. Význam supervize je dán jednak záměry a cíli, jejichž naplnění je od supervize očekáváno, dále pak průběhem supervizního procesu, díky němuž dochází k praktickému naplnění cílů, a v neposlední řadě také výslednými dopady supervize, které ovlivňují nejen pracovníky, ale i chod celého zařízení. Tyto oblasti zásadně ovlivňují význam supervize, proto se objevují v dílčích cílech výzkumu.

V supervizním procesu figurují tři strany – zadavatelé, příjemci a poskytovatelé supervizní zakázky. Pro získání komplexních informací bude výzkum vycházet z názorů, zkušeností a stanovisek všech těchto tří stran.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ SUPERVIZE

1.1 VYMEZENÍ POJMU SUPERVIZE

Výraz supervize je odvozen od anglického *supervision*, jehož významem je dohled, dozor nebo také kontrola. Původ slova nalzáme v latině, jedná se o složeninu slov *super*, tj. nad, a *videre*, tj. hledět, vidět. Původně byla supervize využívána v situacích, kdy zkušenější osoba mocensky dohlížela na provedení úkolu a průběh činnosti. Tento hierarchický vztah mezi supervizorem a supervidovaným připomínal v mnohých ohledech vztah nadřízeného a podřízeného. Chápání pojmu supervize se v pomáhajících profesích proměňovalo tak, jak se měnila kultura dohlížení na práci v různých oblastech. Názory na to, který typ dohledu pomůže, aby konkrétní odborník byl schopen dělat svou práci co nejlépe, byly ovlivněné množstvím teorií, jež se během dvacátého století mnohostranně vyvíjely. Chápání pojmu supervize se proměňovalo úměrně tomu, jak se měnil sociokulturní kontext jeho používání. Důležitými faktory, které ovlivňují podstatu a využití supervize, jsou vývoj společnosti, druh profese a povaha činnosti (Havrdová a Hajný, 2008, s. 17).

Supervize vznikla v psychoterapeutickém prostředí, později se začala využívat v oblastech sociální práce, zdravotnictví a školství. Pojem supervize je užíván nejen v profesích pomáhajících, ale také v bankovníctví, obchodu, průmyslu apod. Podstata a využití supervize v těchto oblastech se značně liší od využití supervize v pomáhajících profesích (Šimek, 2004, s. 13). V pomáhajících profesích je supervize chápána především jako reflexe, podpora a rozvoj. Vztah mezi supervizorem a supervidovaným by neměl být primárně mocenský; případný vliv by měl být využíván k rozvoji supervidovaného (Bártlová, 2007, s. 6).

Vyomezit pojem supervize je velmi těžké, protože je ovlivněn množstvím přístupů, teorií a názorů. Skutečný význam tohoto termínu se často odvíjí od profesních zájmů určité

skupiny, která pojem používá. Supervizi lze obecně vnímat jako předem dohodnutý, oboustranně akceptovatelný proces pomoci s komplikovanými profesními situacemi (Broža, 2009, s. 13–15).

1.2 DEFINICE SUPERVIZE

Definice supervize není jednoznačná, každý autor na ni nahlíží z jiného úhlu. Podobně jako se různí názory odborníků na to, co supervize je, stejně tak se v literatuře objevují odlišné definice.

Někteří autoři pojmají definici supervize v širším hledisku, jiní ji vymezují velmi úzce. Definování supervize v kontextu sociální práce a pomáhajících profesí naznačuje, že obsah pojmu a konkrétní hranice nejsou doposud jasně vymezeny. Havrdová a Hajný definují supervizi takto: „*Předmětem supervize (i subjektem) je vždy konkrétní odborník (odborníci) a jeho (jejich) odborná činnost v konkrétním kontextu. Východiskem je sdílená živá zkušenost. Smyslem a cílem jeho (jejich) supervize je, aby byl schopen (byli schopni) svou činnost dělat co nejlépe.*“ (Havrdová a Hajný, 2008, s. 40).

V podobném duchu definuje supervizi také Matoušek (2008, s. 218), podle něho je supervize „*kvalifikovaný dohled nad průběhem programu nebo projektu zaměřený na kvalitu činnosti pracovníků (profesionálů či dobrovolníků).*“

Český institut pro supervizi pod pojmem supervize rozumí bezpečnou, laskavou a obohacující zkušenost. Supervizor se nachází v roli průvodce, který pomáhá supervidovanému jedinci, týmu, skupině či organizaci vnímat a reflektovat vlastní práci a vztahy a nacházet nová řešení problematických situací. Cílem supervize je vyšší uspokojení z práce, zvýšení její kvality a efektivity a prevence profesního vyhoření (Český institut pro supervizi, 2006-a [online]).

Koláčková definuje supervizi takto: „*Supervize je celoživotní forma učení, zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí. Z institucionálního hlediska je supervize profesionálním postupem pozorování, reflexe profesní praxe i postgraduálního vzdělávání*“ (Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 349).

I když autoři pojmají definice z různých úhlů, v základních myšlenkách se shodují: Supervize je metoda, zaměřená především na rozvoj supervidovaných, nabízí podporu

v pracovních těžkostech, a díky tomu přispívá ke spokojenosti zaměstnanců a v důsledku také klientů i celé organizace.

1.3 SUPERVIZE V ČR

Počátky supervize se v České republice objevují od 60. let 20. století. Se vznikem sdružení pro vzdělávání v psychoterapii SUR se objevila supervize ve výcvikových skupinách a supervize výcvikového týmu vedoucích komunit. Počátky supervize jsou spojovány se známými jmény terapeutů Skály, Urbana a Rubeše, kteří v pozdějších generacích sdružení SUR supervidovali práci v komunitách. Od roku 1981 byl zajišťován tříletý kurz ve vedení balintovských skupin. Jedná se o skupinovou formu supervizní práce, jež se věnuje především vztahovým problémům mezi pracovníkem a klientem. Tyto výcviky pokračovaly v dalších letech, zejména v rámci Pražského psychoterapeutického institutu. Soustavnější možnosti vzdělávání v supervizi se objevují v devadesátých letech. Pražský psychoterapeutický institut na svém sympoziu o supervizi v roce 1995 mapoval stav provádění supervize v podmínkách u nás působících psychoterapeutických škol. Od roku 1996 pořádá Pražský psychoterapeutický institut společně s Českou asociací pro transakční analýzu pravidelný výcvik supervizorů (Šimek, 2002, [online]).

Supervize začala být v České republice využívána nejen v psychoterapii, ale systematicky se prosadila i v sociální práci. Po roce 1989 byla supervize zavedena v oblasti sociálních služeb. Jedním z prvních pracovišť, kde byla supervize využívána, je Středisko křesťanské pomoci Diakonie Českobratrské církve evangelické v Praze. Supervize zde byla využívána nejen jako způsob práce a rozvoje organizace, ale také jako způsob rozvoje a vzdělávání pracovníků. V neposlední řadě byla využívána jako prevence syndromu vyhoření. Supervize pronikala do dobrovolnických programů, rozvinula se ve výcviku pracovníků linek důvěry a mnohých dalších sociálních služeb (Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 351–352).

V roce 2005 proběhla na Fakultě sociálně ekonomické Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem mezinárodní konference s názvem Supervize v sociální práci. Havrdová zde zhodnotila současný stav v oblasti supervize v České republice. V současné době se objevuje na trhu několik poskytovatelů různě dlouhých kurzů. Společná pravidla, která by určovala podmínky vstupu do kurzu a jeho ukončení, délku i obsah, zatím nejsou přesně vymezena. Na akademickou půdu pronikla supervize díky zařazení oboru Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích do vysokoškolského programu Sociální politika a sociální práce Fakulty filozofické Univerzity Karlovy v Praze v roce

2000. Díky tomu se objevila možnost systematictěji rozvíjet soustavu poznatků a metod v oblasti supervize a podporovat vznik teorie a výzkumu. Jako významný problém Havrdová uvedla, že se stále objevuje nejednotnost v chápání pojmu supervize. Dalším problémem je nedostatečná připravenost organizací a jejich vedení na zavádění supervize (Havrdová, 2005, [online]).

1.4 FUNKCE A CÍLE SUPERVIZE

Supervize v sobě skrývá tři základní funkce: vzdělávací, podpůrnou a administrativní (někdy též řídicí, manažerskou). Vzdělávací funkce je využívána k rozvoji dovedností, znalostí, porozumění a schopností supervidovaných. To se děje prostřednictvím reflektování a rozebírání práce supervidovaných s klienty. Jejím účelem je zlepšit odbornou kompetenci pracovníka při práci s klientem (Havrdová a Hajný, 2008, s. 51–52).

Podpůrná funkce se zaměřuje na prožitky supervidovaného. Supervizor oceňuje hodnotu jeho práce, otevřená témata zařazuje do širšího kontextu souvislostí, dodává naději a sebedůvěru. Účelem supervizní práce je podpora v překonávání překážek, budování dobrého vztahu a atmosféry, posílení a zplnomocnění supervidovaného. Podpora umožňuje mírnit důsledky stresu a minimalizovat jeho příčiny, přispívá k mobilizaci vlastních sil, odvahy a energie pracovníka (Havrdová a Hajný, 2008, s. 52–54).

Supervize obsahuje také administrativní funkci. Tato funkce je spojena s přímou odpovědností za kvalitu práce a objevuje se častěji při interní supervizi (viz kapitola 3.3). Tento typ supervize provádí zpravidla nadřízený v rámci organizace. Jejím účelem je usměrnění pracovníka, aby si počínal správně v rámci stanovených pravidel a dobré profesionální praxe. V externí supervizi se administrativní funkce objevuje sekundárně, protože externí supervizor nedisponuje odpovídající mocí k vynucení dobré praxe, jeho úkolem je podporovat dobrou praxi jinými než mocenskými prostředky (Havrdová a Hajný, 2008, s. 48–52).

Hawkins a Shohet navázali na teorii, že supervize obsahuje tři základní funkce: vzdělávací, podpůrnou a administrativní a rozvinuli je o kategorie zaměření supervize. Vzdělávací funkce je zaměřena na poskytnutí prostoru, v němž mohou supervidovaní uvažovat o obsahu a procesu své práce a rozvíjet porozumění a dovednosti. Vzdělávací funkce je společně s podpůrnou funkcí zaměřena na získávání informací o práci supervidovaných a její perspektivě a získávání zpětné vazby na pracovní obsah i proces.

Podpůrná funkce zajišťuje, aby pracovník nebyl nucen nést obtíže, problémy a projekce sám, aby mu byla poskytnuta podpora a byl uznáván jako člověk i jako pracovník. Administrativní funkce je zaměřena na zajištění kvality práce. Administrativní a podpůrná funkce mají společné zaměření na poskytnutí prostoru k vyjádření osobních trápení, dále na zlepšení plánování, využívání osobních i odborných zdrojů a na podporu aktivity pracovníků (Hawkins a Shohet, 2004, s. 61).

Matoušek (2008, s. 218) uvádí, že se ke třem základním funkcím supervize řadí mnohdy také čtvrtá funkce: zprostředkování při řešení konfliktů. Slučitelnost výše zmíněných funkcí je přímo závislá na institučním kontextu, ve kterém supervizní proces probíhá. Zřetelné napětí se objevuje mezi funkcí řídicí a podpůrnou, zejména v případech, kdy je supervizor nadřízeným supervidovaného pracovníka.

Cílům supervize se věnují mnozí autoři, např. Havrdová a Hajný, 2008; Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 352–354; Hawkins a Shohet, 2004. Tito autoři se shodují v tom, že prioritou supervize je rozvoj a profesionalizace supervidovaných prostřednictvím učení a vzdělávání, rozšiřování dovedností a současně s tím také poskytnutí podpory při řešení obtížných případů. Cílem supervize je pomáhat vyrovnat se s pracovním stresem a poskytnout obranu proti syndromu vyhoření, zajištění reflexe a zpracování emočních a vztahových aspektů, rozvoj osobnosti, posilování autonomie a sebevědomí. Supervize by měla také hrát roli při naplňování etických pravidel a měla by přispívat ke zkvalitnění práce jednotlivých zaměstnanců i celé organizace.

1.5 DRUHY A FORMY SUPERVIZE

V současné době existuje řada druhů a forem supervize, jejichž dělení vychází z několika hledisek. Supervize může být dělena na externí a interní podle toho, kdo supervizi provádí. V současné době se také objevuje dělení na individuální, skupinovou a týmovou podle toho, s kým je prováděna. Supervizi je též možné dělit podle zaměření supervize na případovou, poradenskou a programovou. Faktor, jak je supervize prováděna, přináší její dělení na administrativní, výukovou a podpůrnou. V neposlední řadě je možné supervizi rozdělit podle faktoru času na pravidelnou, příležitostní a krizovou. Volba konkrétní formy závisí na účelu supervize. V některém období je vhodnější jedna forma než jiná. V běžné praxi je často volena supervize integrativní, která zahrnuje různé formy a účely (Havrdová a Hajný, 2008, s. 47–48).

Hawkins a Shohet dělí supervizi na čtyři základní kategorie: výukovou, výcvikovou, administrativní a poradenskou. Výuková supervize se zaměřuje výhradně na vzdělávací funkci a pomáhá účastníkům rozebírat jejich práci s klienty. Supervizor zde plní spíše roli učitele. Výcviková supervize také naplňuje vzdělávací funkci, na rozdíl od výukové supervize má však supervizor jistou odpovědnost za práci s klienty. V administrativní supervizi je supervizor zároveň nadřízeným supervidovaných. Stejně jako ve výcvikové supervizi má i zde supervizor odpovědnost za práci s klienty. V poradenské supervizi zůstává odpovědnost za práci s klienty na konkrétním pracovníkovi a se supervizorem, který není jejich nadřízený ani instruktor, řeší otázky a problémy, jež potřebují rozebrat. Tento druh supervize využívají zkušení a kvalifikovaní pracovníci (Hawkins a Shohet, 2004, s. 62).

1.5.1 INDIVIDUÁLNÍ SUPERVIZE

V individuální supervizi probíhá přímý strukturovaný kontakt supervizora a jednoho pracovníka během plánovaných časově vymezených schůzek. Úkolem této supervize je reflektovat a podpořit profesionální fungování pracovníka. Supervizor a supervidovaný spolupracují na základě písemné supervizní smlouvy neboli kontraktu. Tato smlouva by měla obsahovat cíle a hranice postupu. Předem je vymezeno, co bude do supervize zahrnuto a co nikoli, jaká budou základní pravidla zacházení s informacemi, kde se supervize bude odehrávat a jaká bude frekvence individuálních schůzek (Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 354).

Individuální supervize poskytuje velmi dobrý kontext, ve kterém může supervizní proces probíhat, zejména z důvodu, že je veškerá pozornost supervizora věnována jednomu pracovníkovi. Individuální supervize poskytuje prostor pro řešení klíčových otázek a problémů, se kterými se pracovníci nechtějí svěřovat před ostatními kolegy. Velmi důležitými faktory majícími vliv na úspěšnost supervize jsou vytvoření dobrého vztahu mezi supervizorem a supervidovaným a vybudování otevřené atmosféry a pocitu bezpečí (Hawkins a Shohet, 2004, s. 131).

Struktura individuálního procesu zahrnuje reflexi předcházejícího období a práce s klienty. Následuje předložení konkrétního problému, který má být při individuální supervizi řešen. V této chvíli poskytuje supervizor supervidovanému prostor k přemýšlení, sebereflexi a k sebehodnocení. Následně dochází k poskytnutí zpětné vazby ze strany supervizora a nabídky variant řešení dané situace. Supervizor v této fázi stimuluje tvořivost a fantazii supervidovaného, podporuje jeho rozhodnutí a strategie budoucí práce. Na závěr

je důležité oboustranné zhodnocení splnění zakázky (Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 354).

1.5.2 SKUPINOVÁ SUPERVIZE

Při skupinové supervizi pracuje supervizor s několika pracovníky s podobnými potřebami, přičemž není podmínkou, aby byli tito účastníci supervize z jednoho pracoviště. Výhodou skupinové supervize je, že dodává podpůrnou atmosféru a pracovníci se mohou podělit o zkušenosti, úzkosti i starosti. Supervidovaní získávají zpětnou vazbu od ostatních. Skupina také nabízí širokou škálu životních zkušeností. Členové skupiny jsou různého věku, pohlaví a profese, a tak se zvyšuje počet různých pohledů na řešenou situaci. Nevýhodou je však méně času na jednotlivce (Hawkins a Shohet, 2004, s. 131–138).

Skupinová supervize má nejčastěji podobu plánovaných schůzek, které jsou časově vymezeny a mají předem dohodnutý program. Skupina má přibližně 8–10 členů. Supervizní kontrakt by měl být sestaven předem a na každém setkání by měla být vytvářena upřesňující dohoda o konkrétní náplni daného sezení. V supervizním kontraktu jsou jasně vymezeny cíle, hranice, frekvence a místo setkávání a také pravidla zacházení s informacemi (Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 354–355).

Skupinová supervize je často používána jako doplněk supervize individuální, spíše než její náhrada. Cíle skupinové supervize jsou tytéž jako cíle supervize individuální. Prostředí skupiny však šetří časové a lidské zdroje; navíc ve skupinovém kontextu je k dispozici větší množství pohledů a názorů, protože účastníci sdílejí svoje těžkosti a zkušenosti. Členové jsou vystaveni široké škále zkušeností, ze kterých se mohou ponaučit, a to v poměrně příjemném prostředí. Emocionální podporu poskytuje celá skupina, ne jen supervizor. Skupinová supervize je samozřejmě někdy neefektivní v zacházení se specifickými potřebami či problémy jednotlivců a může vést ke konkurenci mezi členy týmu. Proto úspěch skupinové supervize je závislý na dovednostech supervizora, motivaci členů personálu a kultuře organizace (Tsui, 2005, s. 24).

1.5.3 TÝMOVÁ SUPERVIZE

Tým je tvořen všemi členy pracovního kolektivu bez ohledu na jejich konkrétní pozici, potřeby, zdroje a odpovědnost. Tento druh supervize je zaměřen především na činnost týmu jako celku a také na jeho efektivitu (Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 355).

Zda funguje tým dobře či nikoliv závisí na vzájemném respektu jeho členů, který umožňuje vzájemnou podporu a kritické zkoumání praktik a myšlení. Týmová práce je pro pracovníky výhodná tím, že snižuje nebezpečí vyhoření. Pracovník v týmu není jedinou zodpovědnou osobou, čímž dochází ke zmenšení pracovního stresu. Během supervizního procesu je zapotřebí reflektovat, že týmy jsou organizovány primárně společnými úkoly, nikoli intimitou a společnými emocemi, a proto by se supervizní činnost měla soustřeďovat především na vztahy rolí v týmu (Jonesová, 1996, s. 43–61).

Rozdíl mezi týmovou a skupinovou supervizí tkví v tom, že v týmové supervizi existuje mezi účastníky vzájemně provázaný pracovní život. Velmi důležitou roli hraje výběr účastníků týmové supervize. Je nutné rozhodnout, jaké budou hranice týmu. Otázkou je například zda zapojit do supervize pomocný personál, administrativu, studenty na praxi apod. V týmové supervizi se střetává na jedné straně supervizor, na druhé supervidovaný a třetí entitou je tým jako takový. Tým není pouze součtem částí celku, tedy součtem členů, ale má vlastní týmovou kulturu, týmovou dynamiku a vlastní vývoj (Hawkins a Shohet, 2004, s. 138–140).

1.5.4 DALŠÍ FORMY SUPERVIZE

Jednou z dalších forem supervize je vzájemné konzultování dvou kolegů, které přináší příležitost získat nadhled a zvážit alternativní možnosti řešení pracovních problémů. Supervize v tomto případě probíhá mezi kolegy s podobným rozsahem zkušeností. Dopředu však musí být jasně stanoveno, který z dvojice je v roli supervizora a který v roli supervidovaného (Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 356).

Další formou supervize je intervize neboli *peer-supervision*. Jedná se o supervizní setkání skupiny bez přítomnosti supervizora. Tito pracovníci jsou obvykle v podobné funkci, sdílejí odpovědnost za pracovní činnost, i když formálně může tato odpovědnost náležet jen jednomu z nich (Koláčková in Matoušek, 2003, s. 356). Při intervizi roli supervizora i supervidovaného zastává každý z účastníků. V této formě supervize se nejvíce uplatňuje funkce podpůrná, případně vzdělávací. Administrativní složka zde není zastoupena. Hawkins a Shohet zmiňují, že tato forma supervize má své výhody i nevýhody. Při neexistenci vedoucího skupiny – tedy supervizora – je zapotřebí pevná a jednoznačná struktura, což vyžaduje větší nasazení, angažovanost, ale i zkušenosti zúčastněných (Hawkins a Shohet, 2004, s. 140–144).

Další možnou formou supervize je autovize (autosupervize, sebesupervize). Jedná se o proces, při němž pracovník využívá sebereflexi. Pracovník se nachází sám v roli supervizora a klade si otázky, na něž hledá odpovědi. Pozornost věnuje svým postupům, pocitům a tělesným reakcím při práci s klientem, které následně vyhodnocuje (Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 357).

2 SUPERVIZNÍ PROCES

2.1 TVORBA SMLOUVY

Každá forma supervizního vztahu by měla začínat jednoznačnou smlouvou, na jejíž tvorbě se podílejí obě strany. Smlouva by měla rovněž odrážet očekávání zúčastněných organizací a profesí.

Pět základních klíčových oblastí při tvorbě supervizí smlouvy navrhují Hawkins a Shohet (2004, s. 63–66). První klíčovou oblastí je vymezení praktických stránek. Konkrétně se jedná o definování času, frekvence a místa supervizního setkání. Je nutné určit, kdy se smí sezení přerušit nebo odložit a vyjasnit způsob a výši případných plateb. Druhou klíčovou oblastí je určení hranic mezi supervizí, poradenstvím a terapií. Supervizní smlouva by měla obsahovat i jasné hranice důvěrnosti. Třetí oblastí je pracovní spojení, které zahrnuje vzájemnou výměnu představ a očekávání. Čtvrtou oblastí je vymezení konkrétního formátu sezení, aby měli účastníci supervize jasnější představu o jejím průběhu. Pátou klíčovou oblastí je organizační a odborný kontext. Jedná se o stanovení stran účastnících se smlouvy. Svá očekávání má organizace, ve které práce probíhá, supervizor i jednotliví pracovníci či celý tým. Prodiskutována by měla být míra odpovědnosti za zajištění kvality práce, jejíž převzetí organizace od supervizora očekává, a jaké zprávy organizace od supervizora požaduje. Stejně tak důležité je vyjasnit si případné profesní a etické kodexy chování, jimiž jsou obě strany vázány.

Podle Českého institutu pro supervizi je kontrakt, tedy smlouva o supervizi, základem kvalitní supervize. Kontrakt má obvykle dvě části: technickou a obsahovou. Technický kontrakt se sjednává před zahájením supervize a měl by obsahovat druh a formu domluvené supervize, místo a frekvenci setkávání a ujednání o ceně. Kontrakt by měl mít v ideálním případě psanou formu. Součástí smlouvy by měla být také doba, na kterou se supervize sjednává (určitá, neurčitá), otázka mlčenlivosti a případných písemných výstupů ze supervize. Druhou částí je obsahový kontrakt neboli zakázka. Supervidovaní by si měli svoji zakázku definovat sami, měli by specifikovat, co od supervize očekávají, v čem potřebují pomoci a s jakou otázkou či problémem na supervizi přichází. Supervizor by se měl této zakázky držet (Český institut pro supervizi, 2006-b, [online]).

2.2 METODY SUPERVIZNÍ PRÁCE VYUŽÍVANÉ V SUPERVIZNÍM PROCESU

V supervizi jsou využívány podobné metody jako v rovinách pracovní činnosti, již supervize reflektuje. Objevuje se vedení rozhovoru, poskytování zpětné vazby, rozšiřování

vědomí, ventilace emocí, řešení problémů aj. Účel supervize je vždy spojen s pracovním kontextem a kvalitou práce. Je nezbytné, aby bylo předem dohodnuto a pojmenováno, zda se bude jednat spíše o ohraničený kus terapie, vzdělávání nebo i řízení supervidovaného. Ať už se jedná o jakoukoli formu supervize, musí vždy směřovat ke zlepšení práce (Havrdová a Hajný, 2008, s. 41).

Konkrétní supervizní práce je vždy zaměřena na určité téma nebo problém, které přináší supervidovaní. Pokud se objeví potřeba řešit více témat, může se různými technikami hlasování určit, kterému tématu dává skupina přednost. Presentace tématu může probíhat několika způsoby. Sdělení může být podpořeno videonahrávkami, audionahrávkami, asociováním, různými projektivními metodami, jako je kresba, sochaření, hraní rolí apod. Supervizor na prezentování reaguje přístupem, který vychází z jeho odborného zaměření. Využívá modelů práce s problémem, technik práce s informacemi a intervence. Každá technika a intervence je platná pro určité typy situací a témat. Supervizor se neustále učí z praxe a hledá nejefektivnější přístupy (Novotný, 2006, [online]).

Supervize se může fakticky odehrávat několika způsoby. Svou roli sehrává příprava pracovníků, jejich potřeby i otevřenost. Stejně tak má významný vliv připravenost, osobní a profesionální zralost a schopnost supervizora. V supervizním procesu se uplatňuje několik forem supervizní práce, spojených s určitou rolí supervizora: práce s předpoklady a mentálními mapami, experimentování a rozšiřování vědomí, reflexe, práce s emocemi, výuka, konzultování, dodávání zdrojů, práce se vztahy a práce s neuvědomělými obsahy. Při práci s předpoklady a mentálními mapami se supervizor opírá o racionalitu účastníků. Supervizor zaměřuje pozornost na proces ujasňování, dosahování cíle a řešení problému a využívá vizualizaci. Další formou využívanou v supervizním procesu je experimentování a rozšiřování vědomí. Tato forma využívá principů podněcování tvořivého učení. Supervizor motivuje účastníky supervize, aby hledali alternativy řešení problémů, a aktivně se zapojuje jako model. Při supervizním procesu je využívána také reflexe – ta vyžaduje za strany supervizora citlivost, osobní zralost i vzhled do dění, zkušenost s řízením a organizováním reflexe za pomoci různých metod. Během supervizního procesu je velmi důležitá práce s emocemi, která vyžaduje hlubokou zkušenost supervizora s vlastními emocemi a jejich zralým zvládnutím. Supervizor nabízí přístupy a intervence umožňující reflexi emocí a jejich zpracování, sám je modelem zralého nakládání s emocemi. Součástí supervizního procesu je také výuka,

konzultování a dodávání zdrojů. Supervizor jako odborník v dané oblasti doplňuje chybějící znalosti, informace, zdroje a zkušenosti. Další formou supervizní práce je práce se vztahy. Supervizor volí metody, které umožní reflexi vztahů. Pracuje s psychologickými znalostmi a dovednostmi z oblasti sociální komunikace, systémového přístupu, týmové práce, organizační kultury a diagnostiky. Během supervize je využívána také práce s neuvědomělými obsahy, emocemi, mentálními bloky, intuicí. Tato práce se výrazně prolíná s psychoterapií (Havrdová a Hajný, 2008, s. 40–43).

Je zřejmé, že supervizní práce je mnohvrstvá a obsahuje široký výběr možností metod práce, jež je možné v supervizním procesu uplatnit. Při výběru metody je nutné zohlednit, za jakým cílem je supervize uplatňována, o kterou supervizní funkci se jedná a pro koho je poskytována. Výběr adekvátní formy práce je v supervizním procesu klíčový.

2.3 SUPERVIZNÍ SETKÁNÍ

Supervizní setkání může probíhat formálním či neformálním způsobem, plánovaně nebo neplánovaně. Formální způsob u plánované supervize má podobu individuálních nebo skupinových setkání s předem stanovenými metodami a cílem. Neplánovaná formální supervize má podobu individuálních nebo skupinových setkání, kdy se jednotlivé body projednávají na místě, když vznikne nepředvídaný problém. Při neformálním způsobu plánované supervize se jedinci nebo členové skupiny dohodnou, že si budou při práci s klienty vzájemně poskytovat pomoc, radu a zpětnou vazbu. Neformální neplánovaná supervize se projevuje pomocí, radou, konstruktivní kritikou, demonstrací přímo v průběhu samotné činnosti (Havrdová, 1999, s. 31).

Témata supervizních setkání bývají komplexní, obvykle se vyznačují nejasností a řešení zpravidla nebývá jednoduché. Témata prolínají vztahové a citové postoje a názory supervidovaných. Pokud rozhodující část účastníků o změnu skutečně stojí, supervize může nasvítit téma z nových stran, může napomoci ujasnit si provázanost příčin a následků a hledat citlivé východisko. Základní kategorií témat tvoří práce s klienty, sebepojetí a vztahy v organizaci, struktura, procesy, kompetence, role v organizaci, zlepšení práce, změny, rozvoj, potřeby a očekávání (Havrdová a Hajný, 2008, s. 69).

Supervizní setkání by se mělo řídit určitými supervizními pravidly, aby mohla být supervize efektivní a přínosná. Při supervizi by mělo jasně zaznít, čeho se bude týkat. Všichni supervidovaní by měli mluvit v první osobě. Velmi důležité je naučit se popisovat a pojmenovávat jevy, verbální i neverbální chování. Při supervizním procesu by měly být

využívány zásady poskytování zpětné vazby. Důležité je vyhnout se soudům a negativním vyjádřením a hledat cesty, jak by se „věci daly dělat jinak“. Nezbytná je také častá kontrola, zda si účastníci supervize rozumí (Bártlová, 2007, s. 40).

Zajímavou otázkou je, které zaměstnance zapojit do supervizního procesu. Je užitečné, když se supervize účastní osoby, které se přímo mohou nějakým způsobem podílet na změně situace, a osoby, jichž se nežádoucí situace týká. Supervize v týmu se proto může účastnit také přímý nadřízený, zejména když se jedná o vztahy a organizaci práce. V supervizi má cenu předkládat jen taková témata, která odpovídají mocenské úrovni supervidovaných, např. vztahy s klienty, způsoby komunikace, emoce zúčastněných apod. (Havrdová a Hajný, 2008, s. 69).

2.4 OSOBNOST SUPERVIZORA

Jedním z nejdůležitějších faktorů, který přímo ovlivňuje supervizní proces, je osobnost supervizora. Způsob, jakým supervizor pracuje, jak se prezentuje a jak působí na pracovníky, ovlivňuje vytvoření vztahu mezi supervizorem a supervidovanými. Tento vztah má značný vliv na kvalitu spolupráce.

Mnoho institucí, zařízení a projektů si v současné době supervizi žádá; většinou se však přesně nedefinuje, kdo může supervizorské služby poskytovat. Situace je poměrně nepřehledná. Superviznímu procesu se věnuje mnoho supervizorů, kteří mají rozdílné výcviky i zkušenosti. Objevují se také samozvaní supervizoři, kteří se cítí být oprávněni supervizi vykonávat. Je to dáno na jedné straně tím, že supervize je relativně mladý a módní obor, na druhé straně tím, že se zatím nepodařilo definovat v této oblasti jednotné kvalifikační standardy (Český institut pro supervizi, 2006-c, [online]).

Hawkins a Shohet upozorňují, že je supervizor ve své roli nucen obsáhnout mnoho funkcí. Supervizor vystupuje jednak jako poradce poskytující podporu, ale také jako pedagog pomáhající supervidovanému učit se a rozvíjet se. Dále se nachází v roli manažera s odpovědnostmi jak za činnost supervidovaného, tak vůči klientovi a v neposlední řadě také jako konzultant s odpovědnostmi vůči organizaci, která za supervizi platí (Hawkins a Shohet, 2004, s. 54).

Obraz dobrého, efektivního supervizora je složen z mnoha charakteristik. Dobrý supervizor zakládá svobodnou, vzájemnou a otevřenou komunikaci se supervidovaným. Nevyužívá mocenské techniky, ale spíše demokratickou participaci. Zakládá pozitivní vztahy charakterizované pocitem psychologického bezpečí tvořeného přijetím, vřelostí,

empatií, respektem, podporou. Integruje potřeby organizace, drží rovnováhu mezi cíli organizace a morálkou pracovníků. Jedná neautoritativním způsobem, pěstuje odpovědnost supervidovaných za přidělenou práci a citlivě vyhodnocuje její splnění. Zabezpečuje strukturované postupy a konstruktivní zpětnou vazbu, udržuje rovnováhu mezi potřebou stability organizace a potřebou změny, je v kontaktu s vyššími i nižšími úrovněmi hierarchického žebříčku organizace, je supervidovaným k dispozici, aktivně se připravuje, je schopen sdílet odborné znalosti, je tolerantní ke kritice, oceňuje dobré výkony a je kulturně citlivý (Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 358–359).

2.5 KVALIFIKACE SUPERVIZORA

Kvalifikační požadavky na supervizora v oblasti sociální práce, konkrétně v sociálních službách, nejsou u nás přesně vymezeny. Stejně tak nejsou zatím vyjasněny otázky případné akreditace či licencování. V současné době je však zřejmé, že bez výcviku v poskytování supervize se supervizor na jakémkoli stupni odbornosti v budoucnu neobejde (Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 359).

V Evropské unii jsou obecně závazná kvalifikační pravidla Evropské asociace pro supervizi (dále jen EAS), které v roce 2003 přejímá i Český institut pro supervizi (ČIS). Splnění těchto kritérií a absolvování výcviku u nás doposud není nutnou podmínkou pro vedení supervize (Šimek, 2004, s. 16–18).

Evropská kvalifikační kritéria pro vykonávání supervize zahrnují podle Hempa osobnostní předpoklady a charakteristiky. Jedná se o psychické zdraví, pozitivní ladění, otevřenost, partnerství, realismus aj. Druhou nutnou složkou jsou profesionální schopnosti, které zahrnují schopnost integrovat a diferencovat, cit pro skryté procesy a zacházení s nimi, orientovanost v dlouhodobé perspektivě, dobrou adaptaci na změnu, schopnost zúročit vlastní zkušenosti při práci s jednotlivcem, skupinou, organizací. Poslední složkou předpokladů pro vykonávání supervize jsou profesionální znalosti. Jedná se o základní znalosti obecné psychologie, psychologie osobnosti, teorie mezilidské komunikace, metakomunikace, skupinové dynamiky, strategie změny. Důležité jsou také základní vědomosti z teorie struktury a řízení organizace a filozofické myšlení (Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 359).

Právě s ohledem na zmíněné požadavky je kladen velký důraz na vstupní kritéria výcviku v supervizi naplňující požadavky EAS. Jedná se o podmínku vysokoškolského vzdělání humanitního směru nebo medicíny, nejméně 13 let praxe v oboru pomáhajících

profesí, dále ukončeného sebezkušenostního výcviku v psychoterapii v rozsahu minimálně 500 hodin, dále 120 hodin supervize vlastní práce a zkušenosti s vedením uceleného vzdělávacího programu v oblasti pomáhajících profesí v rozsahu minimálně 200 hodin nebo zkušenosti s vedením pracoviště, týmu v rozsahu minimálně 3 let (Šimek, 2004, s. 16–17).

Samotná náplň supervizního výcviku zahrnuje minimálně 120 hodin přímé výuky ve výcvikové skupině. Náplní jsou např. následující témata: úvod do supervize, kontraktování, modely a rámce supervize, etické otázky supervize, tvořivé intervence, různé přístupy, týmová supervize apod. Další složky náplně supervizního výcviku zahrnují intervizi, balintovské skupiny, workshopy v rozsahu 100 hodin, dále 100 hodin aktivní práce v oblasti supervize a konečně alespoň 60 hodin supervidované vlastní supervizní práce. Na závěr celého výcviku absolvuje budoucí supervizor závěrečné posouzení, které je především rozhovorem nad předem předloženou písemnou supervizní kazuistikou (Český institut pro supervizi, 2012, [online]).

3 SUPERVIZE V ORGANIZACI

3.1 SUPERVIZE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Sociální službou je podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, činnost nebo soubor činností vymezených v tomto zákonu a zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.

Sociální služby jsou poskytovány lidem společensky znevýhodněným s cílem zlepšit kvalitu jejich života a v maximálně možné míře je začlenit do společnosti. Cílem sociálních služeb je také chránit společnost před riziky, jejichž jsou tito lidé nositeli (Matoušek a kol., 2007, s. 9).

Podle zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. se služby dělí na sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence. Sociální poradenství zahrnuje sociální poradenství základní, které jsou povinni zajistit všichni poskytovatelé sociálních služeb, a odborné, jež je poskytováno se zaměřením na potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin a osob v občanských poradnách, manželských a rodinných poradnách, poradnách pro seniory, poradnách pro osoby se zdravotním postižením a poradnách pro oběti trestných činů a domácího násilí. Služby sociální péče napomáhají osobám zajistit jejich psychickou a fyzickou soběstačnost. Cílem sociální péče je umožnit těmto osobám zapojení do běžného života společnosti v co nejvyšší možné míře nebo jim – v případech, kdy toto vylučuje jejich zdravotní stav – zajistit důstojné prostředí a zacházení. Služby sociální prevence napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob ohrožených krizovou sociální situací, osob, jejichž životní návyky a způsob života vedou ke konfliktu se společností, osob ze sociálně znevýhodňujícího prostředí a osob, jejichž práva a oprávněné zájmy jsou ohroženy trestnou činností jiné osoby. Cílem sociální prevence je napomáhat těmto osobám k překonání jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů.

Obory v pomáhajících profesích v České republice prodělávají dynamický vývoj především v oblasti neziskových organizací. Minulá léta byla ve znamení rychlého rozvoje poskytování služeb. Nezbytnou součástí rozvoje je hledání kvality. Zkvalitnění sociálních služeb přímo souvisí s požadavkem využívat profesionální supervizorské služby (Page a Wosket, 2002, s. 7–8).

V sociálních službách se problematika supervize objevuje ve Standardech kvality sociálních služeb. Tyto standardy, doporučené od roku 2002 Ministerstvem práce a

sociálních věcí, se staly právním předpisem závazným od 1. 1. 2007. Znění kritérií standardů je obsahem přílohy č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění. Termín supervize se v tomto právním předpisu však přímo neobjevuje. Pouze ve standardu č. 10, který je věnovaný profesnímu rozvoji zaměstnanců, se objevuje kritérium e) „*Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka*“ (Standardy kvality sociálních služeb, 2006).

Podrobnější vysvětlení kritéria je možné nalézt v dokumentu „Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: Průvodce poskytovatele“. Zde je zdůrazněno, že práce v sociálních službách je psychicky velmi náročná. Pracovníci v sociálních službách musí uplatňovat nejenom odborné znalosti a dovednosti, ale také lidský a vnímavý přístup k lidem, kterým služby poskytují. Každý pracovník se při pracovním procesu setkává s problémy. Z toho důvodu je potřeba pracovníkům poskytnout podporu – tu by měl zajišťovat nezávislý odborník. Tato forma podpory se nazývá supervize a spočívá v rozboru konkrétní problémové situace zasazené v jedinečném mezilidském kontextu, přičemž těžiště procesu spočívá ve vzdělávání pracovníka, zatímco prvek kontroly je méně výrazný (Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: Průvodce poskytovatele, 2002, [online]).

V sociálních službách tedy supervize plní roli podpory nezávislého kvalifikovaného odborníka. Kritéria, která by určovala, kdo konkrétně může supervizorské služby poskytovat, nejsou definována.

3.2 PODMÍNKY ÚSPĚŠNÉ SUPERVIZE V ORGANIZACI

Průběh supervize značně ovlivňuje kultura organizace, v níž supervizní proces probíhá. Podle Hawkinse a Shoheta může kultura organizace ovlivnit celý rámec supervize nebo dokonce cestu k účinné supervizi zablokovat. V organizacích, které rozvíjejí kulturu učení a rozvoje, dochází k efektivnímu rozvoji jednotlivců. Podmínkou úspěšného zavádění supervize na pracoviště je kultura „učící se organizace“. Jde o prolomení tradičních myšlenkových schémat a orientaci na nové hodnoty a rozvíjení nových strategií. Učit se jsou schopni jednotliví pracovníci, týmy i celé organizace (Hawkins a Shohet, 2004, s. 165–167).

Podle Michaela Carrola je supervize v organizacích velice prospěšným nástrojem pro rozvoj a zlepšení kvality organizace. V sedmi bodech uvádí, proč a čím mohou být supervizoři organizacím v dnešní době užiteční:

- „1. Mohou organizacím pomoci promyslet teorii, na níž je jejich činnost postavená.
2. Mohou zpochybnit mýtus, že pohyb je vždy dobrý.
3. Mohou porozumět jazyku organizace.
4. Mohou pracovat s emočními organizacemi (anebo s emocemi v organizaci).
5. Mohou setrvat v neutralitě (organizace jako podvodná prostředí).
6. Mohou se zaměřit na to, co je pro organizace dobré.
7. Mohou se zaměřit na jednotlivce uvnitř organizace.“

(Carroll in Carroll a Tholstrupová, 2004, s. 69)

Organizace musí být na supervizi předem připravena a pro její přijetí musí vytvořit odpovídající podmínky. Supervizní proces může fungovat jen v případě, že organizace není donucena přijímat supervizi pouze tlakem zvenku, aniž by se objevila vnitřní potřeba a v organizaci bylo zakotveno chápání smyslu supervize. Pracovníci by měli být motivováni a podporováni v přemýšlení o jejím účelu (Havrdová a Hajný, 2008, s. 66–67).

Supervize přináší prostor, kde se supervidovaný může zaměřit na vlastní slabá místa a pocítit, že s ním supervizor sdílí odpovědnost za zacházení s klienty. Dobrá supervize pomáhá lépe využívat vlastní zdroje, reagovat na různé výzvy – ať už negativní nebo pozitivní – a umožňuje rozvrhnout si pracovní zátěž a vyrovnat se s ní (Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 364).

Důležitou otázkou je, jak konkrétně postupovat při rozvoji supervizní praxe v organizaci. Podle Hawkinse a Shoheta není snadné tuto otázku zodpovědět zejména z důvodu, že každá organizace je jiná, a také záleží na výchozích podmínkách. Změna organizace je složitý proces; je nebezpečné řídit se jednoduchým předem daným postupem. Nicméně se tito autoři domnívají, že v procesu rozvoje strategie a praxe supervize je vhodné dodržovat těchto sedm stádií:

- „1. provést oceňující zjišťování toho, k jaké supervizi dochází,
2. probudit zájem o rozvoj strategie a praxe supervize,
3. zahájit experimenty,
4. zvládnout odpor vůči změně,
5. rozvinout strategii supervize,
6. rozvinout procesy trvalého učení a rozvoje supervizorů a supervidovaných,
7. zavést proces permanentní kontroly a revizí.“

(Hawkins a Shohet, 2004, s. 179)

Tato stádia představují nepřetržitý cyklus rozvoje. Zavádění supervize v organizaci může po počátečním nadšení snadno začít stagnovat; proto je nezbytné, aby byl celý organizační proces pečlivě naplánován a monitorován. Uvedený cyklus vývoje supervizní praxe a strategie lze uplatnit na jakýkoli proces změny v organizaci (Hawkins a Shohet, 2004, s. 179–186).

3.3 POZICE SUPERVIZORA VŮČI SUPERVIDOVANÝM A ORGANIZACI

Pojem supervize v anglickém jazyce znamená dohled, dozor nebo také řízení a vedení. Tyto významy navozují představu, že vztah supervizora a supervidovaného je čistě hierarchický, tj. vztah nadřízeného a podřízeného, v němž je uplatňována kontrola a moc ze strany supervizora. Supervize by však měla přinášet především prostor pro reflexi, podporu a rozvoj. K nejčastějším rizikům supervize patří právě zneužití pozice „zkušenějšího“ odborníka. Supervizor v tomto případě spíše poučuje, než učí, nevede, ale nařizuje, kritizuje a je autoritářský. Tato pozice supervizora je velmi nebezpečná a v supervizi nežádoucí (Koláčková in Matoušek a kol., 2004, s. 359–360).

Vzhledem k rozdílné roli supervizora a supervidovaného se objevuje v jejich vztahu značná nerovnováha. Z hlediska moci ve vztahu supervidovaný inklinuje k přirozenému respektu vůči osobě supervizora. Do vztahu může rovněž proniknout osobní problém supervidovaného, že má být posuzován či hodnocen autoritou. Tato vztahová dynamika musí být pečlivě prozkoumána a obě strany by si měly vyzkoušet míru objektivitu a otevřenosti, která bude jejich vztahu svědčit (Page a Wosket, 2002, s. 14).

Postavení supervizora v systému organizace může být dvojího typu: Supervizor přichází provádět supervizní setkání zvnějšku (externí supervize), anebo může být jejím přímým zaměstnancem (interní supervize). U externích supervizorů vyvstává do popředí vyjasněnost zakázky a podmínky spolupráce, kdežto u interního zaměstnance záleží na pozici, jakou v organizaci zaujímá. Důležitým faktorem je důvěra ostatních zaměstnanců a

vedení organizace. Citlivou oblastí je dodržování mlčenlivosti na jedné straně a na druhé straně předávání informací vedení (Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 360–361).

Postavení supervizora v organizační struktuře definuje supervizi jako nepřímou službu. Supervizor je s klienty pouze v nepřímém kontaktu prostřednictvím pracovníka. Supervizor pomáhá sociálnímu pracovníkovi pomáhat klientovi. Supervizoři během supervizního procesu mluví o klientech, ale nikdy ne s nimi (Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 361).

3.4 SUPERVIZE JAKO PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ

Na sociální pracovníky, stejně tak jako na ostatní pracovníky v pomáhajících profesích, jsou kladeny vysoké nároky. Pomoc druhým je spojena se značnou odpovědností. Rozhodnutím pomáhat vstupuje pracovník do vztahu, ve kterém je jeho úkolem věnovat pozornost potřebám někoho jiného. Během pracovního procesu se mohou objevit okamžiky, kdy je pracovník vystaven stresu, cítí se vyčerpaný, mohou se objevit pochybnosti o smyslu jeho snažení – zejména ve chvílích, kdy klient není vděčný za úsilí ze strany pracovníka. V okamžicích stresu je mnohdy snazší sklonit hlavu, snést vysoké procento zátěže a nevěnovat pozornost reflexi. Organizace, týmy i jednotlivci se k takovému postoji mohou přiklonit z různých důvodů. Významnou příčinou je vnitřní obava z odhalení vlastních nedostatků (Hawkins a Shohet, 2004, s. 17).

V sociálních službách i pomáhajících profesích jsou pracovníci v nepřetržitém kontaktu se skupinami lidí, jejichž potřeby jsou akcentované, psychika je v nerovnováze a jejichž představa o přiměřené pomoci není vždy realistická. Pracovníci by měli mít schopnost průběžně a efektivně se vyrovnávat s pracovním stresem a organizace by měla zajišťovat podmínky minimalizující popsany specifický stres (Matoušek a kol., 2003, s. 55).

Mezi faktory minimalizující stres patří právě supervize. Supervize poskytuje příležitost podívat se na věci s odstupem, přináší prostor k hledání nových možností a odhaluje poučení, které se v těch nejobtížnějších situacích skrývá. Supervize také přináší prevenci toho, aby pracovník nezvolil snadnou cestu obviňování druhých – klientů, kolegů, organizace, společnosti, nebo dokonce sebe samého. Pokud si pracovník uvědomí hodnotu dobré supervize a naučí se ji přijímat, stane se supervize běžnou součástí jeho pracovního života a trvalého vývoje (Hawkins a Shohet, 2004, s. 17–18).

Zkušený supervizor by měl věnovat pozornost duševnímu zdraví svých supervidovaných a všimnout si zejména, zda je pracovník přístupný novému poznání, zda je schopen identifikovat vlastní úlohu ve své práci a není při jejím zkoumání defenzivní, jestli umí vyjádřit hněv, smutek, potěšení, vítězství a zklamání a jak pevná je jeho sebeúcta. Pozornost by měla být také věnována tomu, zda je pracovník schopen uspokojovat své potřeby a umí požádat o pomoc. Když je pracovník rigidní, ponořený sám do sebe, anebo není propojen s realitou svého klienta či ho soudí, měl by se supervizor znepokojovat a poskytnout supervidovanému adekvátní podporu (Hendersonová in Carroll a Tholstrupová, 2004, s. 121–124)

Když se pracovníkovi nedostává dostatečné podpory, je možné, že bude od svých klientů vstřebávat více citového rozrušení, strádání a nepohody, než je sám schopen zpracovat a uvolnit. Stres může přicházet nejen ze strany klientů, ale i ze strany domovské organizace. Tyto stresory se dostávají do interakce s osobností pracovníka a se stresory v jeho osobním životě. Některé stresory jsou nevyhnutelné a mohou na pracovníka působit pozitivně, mobilizují jeho energii a připravují pracovníka k vypořádání se s určitou hrozbou nebo krizí. V sociálních službách, stejně tak jako v ostatních pomáhajících profesích, však stresory vznikají příliš často. Pracovník je nucen prožívat klientovu bolest a musí potlačit frustraci z toho, že nedokáže zajistit prostředky k pokrytí potřeb klienta, s nímž je ve styku. Stres, který se nevybije, zůstává v těle a může se projevit v podobě tělesných, psychických nebo emočních příznaků (Hawkins a Shohet, 2004, s. 31–32).

Jedním z důležitých cílů supervize je ochrana pracovníků v pomáhajících profesích před přílišným zatížením lidského organismu dlouhodobým stresem. Toto přetížení může vyústit až v tzv. syndrom vyhoření neboli *burn-out syndrom*. Syndrom vyhoření je soubor typických příznaků vznikajících zejména u pracovníků pomáhajících profesí v důsledku nezvládnutého pracovního stresu. Mezi časté příznaky se řadí tělesné a emocionální vyčerpání, únava, popudlivost, nedůvěřivost, deprese a negativní až cynický postoj k vlastní práci a ke klientům. Syndrom vyhoření také provází pochyby o smyslu vlastní práce. Sociální pracovník je ve své pracovní činnosti angažován svou osobností, proto ve chvílích, kdy se práce s klienty daří, je pocit smysluplnosti silnější než v mnoha jiných povoláních. Ve chvílích neúspěchu jsou však stejně silné i jeho pochybnosti (Bártlová, 2007, s. 53).

Problémy spojené se syndromem vyhoření se nezdá jen projevují i fyzicky. Objevuje se častá náchylnost k nachlazení, bolestem v krku a chřipce, bolestem v zádech,

migréně a vyčerpání. Důležité jsou zejména případy, které se objevují každý rok. Obvykle je současně ovlivněna reaktivnost a optimismus pracovníka. Pro supervizora by měly být tyto příznaky impulzem, aby věnoval zvýšenou pozornost pracovníkovu zatížení (Hendersonová in Carroll a Tholstrupová, 2004, s. 123–124).

Ne všichni pracovníci v sociálních službách mají stejný sklon k ohrožení syndromem vyhoření. Důležitým faktorem je postoj pracovníka k práci. Ten, který chce dosahovat dobrých výsledků a práci se značně oddá, je paradoxně více ohrožen. Říká se, že „aby člověk mohl vyhořet, musí nejdříve hořet.“ Oddanost práci může vyústit ve zklamání, protože takový pracovník ze sebe vydává mnoho úsilí, ale zpět se mu vrací zlomek toho, co do práce vložil. Více ohrožen je také pracovník, který má tendenci se soustavně obviňovat z chyb, než by realisticky přiznal část selhání klientovi nebo sociální situaci. Tento pracovník bude mít pravděpodobně horší reakce na pracovní stres. Naopak pracovník, který je uvolněný, nebere práci příliš vážně, má vysokou sebedůvěru neohroženou občasnými selháními v práci a nemá na sebe vysoké nároky, je méně častým kandidátem pro vyhoření; takový postoj ho vlastně před vyhořením chrání (Kadushin a Harkness, 2002, s. 244–245).

Dalším faktorem, který ovlivňuje, nakolik je pracovník ohrožen syndromem vyhoření, je jeho vize sebe samého. Ti, kteří si zvolili práci v pomáhajících profesích, často kladou důraz na to, aby byli vnímáni jako tolerantní, chápavé a nápomocné osoby. Tento obraz v jejich myslích může být narušen vinou náročnosti této profese, zejména ve chvílích, kdy se setkávají se svými vlastními nevlídnými, našťvanými pocity vůči klientům. Mnozí pracovníci záhy zjišťují, že nejsou anděly, ale pouze lidmi. Poté musí vynaložit značné množství psychické energie na obranu proti těmto pocitům ve snaze zachovat si přijatelný obraz sebe samého. Rozdíl se objevují také mezi tím, jakou roli sehrává práce v kontextu pracovníkova života. Pro některé je práce tím nejdůležitějším v životě, pro některé je to jen okrajová záležitost. Pracovníci, kteří staví svůj život na práci, jsou náchylnější k vyhoření. Investují do ní více energie, a o to jsou deprimovanější, když se věci pokazí. Tak se stávají kandidáty pro vyhoření. Stres ze zaměstnání se navíc přičítá ke stresu z ostatních oblastí života. Je-li pracovník mimo práci celkově spokojený a v klidu, stává se více odolným vůči vyhoření. Když je však pracovníkova společenská či rodinná situace stresující, i malá míra dalšího stresu ho může učinit zranitelným (Kadushin a Harkness, 2002, s. 244–245).

Zatížení pracovníků v sociálních službách i v ostatních pomáhajících profesích by nemělo být podceňováno. Ohrožení pracovníků syndromem vyhoření je značné. Supervize nabízí potřebnou podporu těm, kteří již pochybují o smyslu svého profesního snažení, i těm, kteří zatím žádné problémy nepocítují. Jedním ze základních cílů supervize je právě prevence syndromu vyhoření, minimalizování stresu pracovníků a poskytnutí podpory.

3.5 SUPERVIZE A ETIKA

Profesionální etika je v supervizi úzce spojena jak s obecnými etickými pravidly, které vycházejí například z charty lidských práv, tak s konkrétními etickými pravidly, která jsou obsažena v kodexech jednotlivých profesí – v sociální práci se jedná o Etický kodex sociálních pracovníků. Za základní etická pravidla, která jsou dodržována v supervizi, můžeme považovat: být prospěšný, neškodit, nezneužívat a nemanipulovat (Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 360).

Důležitým předpokladem kvalitní supervizní práce je věnování pozornosti etice, a to jak etice důsledků práce s klienty, tak etice samotného supervizního procesu. Etická pravidla, formulovaná v etickém kodexu, jsou pro supervizora tím nejhrubším vodítkem. V průběhu celého procesu supervize je nutné mít na paměti především prospěch klienta, který se sociálnímu pracovníkovi svěřuje. Dodržování etických pravidel je součástí nezbytné důvěry v kvalitní supervizní práci (Šimek, 2004, s. 15).

Český institut pro supervizi svým vstupem do Evropské asociace supervize přijal etické zásady této asociace. V preambuli je uvedeno, že celá organizace slouží ve prospěch zkvalitnění práce s klientem. Supervize tedy není jenom práce pro práci, ale směřuje k něčemu velmi konkrétnímu, a to je prospěch klienta. Etické zásady se věnují prospěchu a právům supervidovaného a klienta, profesionální činnosti supervizora, výcviku a profesionální praxi (Etické zásady Evropské asociace supervize, [online]).

Český institut pro supervizi pořádá diskusní setkání nad některými etickými tématy. Na tato setkání zve nejen členy ČIS, ale i supervizory z jiných škol, aby společně přemýšleli o etice v supervizi. Zatím se uskutečnila dvě setkání: první v roce 2009, které neslo název „Bruslení v mantinelech etiky I“, a druhé v roce 2012 nazvané „Bruslení v mantinelech etiky II – Důrazy na etiku při vzdělávání v supervizi“. V roce 2009 dospěli účastníci diskusního setkání v jednom nastoleném diskusním tématu k jasnému konsenzu. Dospěli k názoru, že není v rozporu s etickými principy supervizní práce působit v oblastech, ve kterých supervizor není odborníkem. V roce 2012 diskuse poukázala na

dvě roviny neetičnosti v nastolených tématech. Výsledkem diskuze je shledání, že neetické může být, pokud supervizor přijme zakázku vzdělávací oblasti, kterou nezná, a neetické je, pokud v oboru, který je mu vlastní, vnáší do supervize v rozporu s kontraktem své poznatky (Bruslení v mantinelech etiky II, 2012, [online]).

K supervizní práci patří etika neodmyslitelně. Dodržování etických zásad je prvním krokem pro rozvoj důvěry mezi supervidovaným a supervizorem. Panuje-li při supervizním setkání atmosféra plná respektu, bezpečí a důvěry podporovaná dodržováním etických pravidel, dochází k rozvinutí otevřené diskuze, jež má v důsledku vliv na kvalitu supervize a naplnění jejího smyslu a účelu.

II VÝZKUMNÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

4.1 ÚVOD A CÍLE VÝZKUMU

Supervize je aktuální a často diskutované téma. V současné době je supervize v různých resortech a institucích chápána a vykládána odlišným způsobem. Tato diplomová práce je zaměřena na význam supervize v sociálních službách, pro které je závazný zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, a které spadají do oblasti řízené v České republice Ministerstvem práce a sociálních věcí. V těchto službách je supervize, využívána již mnoho let jakožto nástroj profesionalizace pracovníků. Jedná se o metodu, která je založena na interakci mezi supervizorem a zaměstnanci (individuálně či ve skupině) s cílem poskytnout podporu pracovníkům, a tím následně zajistit dobrou kvalitu služby klientům.

Během svých studijních let jsem se v rámci praxí v různých zařízeních sociálních služeb zaznamenala rozporuplné názory na smysl, význam a efektivitu supervize v sociálních službách. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla zaměřit se na zkoumání významu supervize v sociálních službách. Hlavním cílem výzkumu je *zjistit, jaký význam má supervize v sociálních službách*. Význam supervize v sociálních službách je ovlivňován jednak konkrétními záměry a cíli, jejichž naplnění je od supervize očekáváno, jednak průběhem supervizního procesu, díky němuž dochází k praktickému naplnění cílů, a v neposlední řadě také výslednými dopady na pracovníky, chod celého zařízení a nepřímým způsobem také na klienty. Všechny tyto oblasti ovlivňují význam supervize, proto se objevují v dílčích cílech výzkumu, kterými jsou:

1. *zjistit, za jakým účelem je supervize v sociálních službách využívána,*
2. *zjistit, jakými způsoby je supervize realizována, jak probíhá supervizní proces,*
3. *zjistit, jaké má supervize konkrétní dopady na supervidované zaměstnance a sociální služby jako takové.*

V supervizním procesu figurují tři strany: zadavatelé, poskytovatelé a příjemci supervizní zakázky. V roli zadavatele může figurovat ředitel organizace, vedoucí pracovník daného zařízení či jiný zástupce organizace. Poskytovatelem zakázky je supervizor. Mezi příjemci se objevují konkrétní supervidovaní zaměstnanci a v některých případech také vedoucí pracovník. Pro získání komplexních informací bude výzkum vycházet z názorů, zkušeností a stanovisek všech těchto tří stran.

4.2 OBJEKT ZKOUMÁNÍ, VÝZKUMNÝ VZOREK

Jak již bylo zmíněno v úvodu výzkumu, práce je zaměřena na význam supervize v sociálních službách, pro které je závazný zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb. Podle tohoto zákona se služby dělí na sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence. Vzhledem k rozsáhlosti objektu zkoumání byla pro účel výzkumu vybrána vždy dvě zařízení, která poskytují sociální služby v těchto kategoriích. Výzkumný objekt je tedy tvořen dvěma zařízeními, která poskytují sociální služby z oblasti sociálního poradenství – konkrétně odborného sociálního poradenství, dvěma zařízeními poskytujícími služby z oblasti sociální péče a dvěma zařízeními poskytujícími služby spadající do kategorie sociální prevence.

Výzkumný vzorek představují vedoucí pracovníci výše zmíněných zařízení, kteří působí jako zadavatelé supervize, dále pak konkrétní pracovníci, kteří se supervize účastní a v neposlední řadě také samotní supervizoři.

4.3 TYP VÝZKUMU

Pro naplnění cíle výzkumu je potřebné zjistit komplexní informace, které vychází ze stanovisek, názorů a zkušeností vedoucích pracovníků, supervidovaných zaměstnanců i supervizorů. S ohledem na hlavní i dílčí výzkumné cíle byl pro zjištění těchto poznatků zvolen kvalitativní výzkum, konkrétně kvalitativní kolektivní případová studie, díky které dochází k hloubkovému zkoumání více případů, a tím je umožněn lepší vhled do dané problematiky. Kvalitativní výzkum nevyužívá statistických metod, ale zaměřuje se na pohledy a stanoviska jednotlivců, získává velké množství dat od menšího počtu respondentů. Díky kvalitativnímu výzkumu je možné získat integrovaný pohled na předmět studie a na jeho kontextovou logiku a objevit implicitní i explicitní pravidla, která fungují ve zkoumané oblasti. Hlavním úkolem kvalitativního výzkumu je objasnit, jak lidé v daném prostředí a situaci chápou to, co se děje, proč jednají určitým způsobem a jak organizují své všednodenní aktivity a interakce ve zkoumané oblasti. Kvalitativní výzkum

se soustředí na hledání významu a pochopení aktuálního dění, vytváří podrobný popis současné situace (Hendl, 2005 s. 49–117).

Jistou nevýhodou kvalitativního výzkumu může být fakt, že se výzkumu účastní omezený počet zkoumaných objektů a jedinců, čímž dochází k problémům se zobecňováním. Tento fakt je však vyvážen přednostmi kvalitativního výzkumu, zejména tím, že dochází k hloubkovému popisu případů, jenž zohledňuje působení kontextu a lokální situace (Hendl, 2005, s. 49–55). Pro zajištění komplexnosti informací byly do výzkumu zahrnuty všechny strany, jež se supervizního procesu přímo či nepřímo účastní (zadavatelé, supervidovaní, supervizoři). Zařízení sociálních služeb byla vybrána tak, aby ve výzkumu zastoupené kategorie sociálních služeb (sociálního poradenství, sociální péče a sociální prevence) odpovídaly dělení v zákoně o sociálních službách. Nicméně i přes tato opatření nelze získaná data striktně využívat jako obecně platná. Výzkum je zaměřen na poskytnutí hloubkového poznání významu supervize v sociálních službách, jeho obecná platnost je však omezená.

Supervize je značně mnohotvárný proces, ovlivněný řadou faktorů. Proto je nezbytné věnovat pozornost kontextu, v němž probíhá. Možnost zohlednit tento kontext otevírá právě kvalitativní typ výzkumu, a proto je vhodný pro naplnění výzkumného cíle.

4.4 METODY ZÍSKÁNÍ DAT

Pro získání dat a informací byla zvolena metoda kvalitativního dotazování pomocí strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami. Tento typ rozhovoru redukuje pravděpodobnost, že se data získaná v jednotlivých rozhovorech budou výrazně strukturně lišit. Přesto má dotazovaný díky převážné většině otevřených otázek dostatečný prostor vyjádřit se ke všem okolnostem, které ovlivňují jeho stanovisko, a objasnit, z jakého kontextu jeho názory pocházejí. Zároveň má možnost navrhnout možné vztahy a souvislosti (Hendl, 2005, s. 164–174). V případě, kdy je vhodné prohloubit odpovědi v určitém směru, jsou kladeny doplňující sondážní otázky. Ty vyplývají přímo z rozhovorů a nejsou proto zaznamenány v připravené struktuře rozhovorů.

Struktura rozhovoru směřuje k zodpovězení hlavní výzkumné otázky „*Jaký má supervize v sociálních službách význam?*“. K jejímu zodpovězení je potřebné zodpovědět dílčí výzkumné otázky, vyplývající z dílčích cílů. Jedná se o tyto otázky:

- *Za jakým účelem je supervize v sociálních službách využívána?*
- *Jakými způsoby je supervize realizována, jak probíhá supervizní proces?*

- *Jaké má supervize konkrétní dopady na supervidované zaměstnance a sociální služby jako takové?*

Pro získání komplexních informací, které umožní zodpovězení dílčích výzkumných otázek a následně hlavní výzkumné otázky, budou rozhovory probíhat jednak s vedoucími pracovníky, supervidovanými pracovníky, tak i se supervizory. Pro každou z těchto tří skupin dotazovaných byla vytvořena odlišná sada otázek, která zohledňuje postavení dotazovaného v supervizi. Struktura těchto rozhovorů se však shoduje v základních oblastech výzkumu, které jsou zaměřené na zodpovězení dílčích otázek. První oblast je věnována vymezení a účelu supervize, druhá oblast její realizaci a průběhu, třetí pak pojednává o jejích dopadech.

V oblasti věnované vymezení a účelu supervize se otázky zaměřují na zjištění, co je to podle názoru dotazovaných supervize, za jakým účelem je poskytována, jaké by měla naplňovat cíle, jaká jsou očekávání a nároky na supervizi. Vedoucím pracovníkům, příjemcům i supervizorům je také kladena otázka, jak vnímají volné zakotvení supervize ve standardech kvality sociálních služeb.

V oblasti věnované realizaci a průběhu supervize se objevují otázky, zaměřené na získání informací o podobě supervizní smlouvy, o podobě supervizního procesu, tedy jaký druh supervize je v zařízení uplatňován, kdo se supervize účastní, zda je dobrovolná, jak často probíhá, jaká je její délka, zda mohou supervidovaní ovlivňovat podobu supervizního procesu, jaký je obvyklý průběh supervizního sezení a jaká se při něm probírají témata. V rámci této oblasti je také zjišťováno, zda se dotazovaní setkávají s nějakými problémy, které souvisí s průběhem supervize.

V oblasti věnované dopadům supervize jsou zjišťovány konkrétní pozitivní či negativní dopady supervize na supervidované i celé pracoviště. Supervidovaným je kladena otázka, jak se při supervizi cítí a jestli mají možnost hodnotit úspěšnost supervize. Vedoucím pracovníkům jsou určeny otázky, zda získávají informace o úspěšnosti supervize, jak ji hodnotí, zda zaznamenali konkrétní pozitivní či negativní dopady na zaměstnance či celé pracoviště. Supervizorům jsou obdobně určeny otázky, zda získávají zpětnou vazbu o úspěšnosti supervize, zda zaznamenávají konkrétní dopady supervize a jak je vnímají.

V rámci výzkumu byl prvotní návrh struktur rozhovorů vyzkoušen při tzv. pilotních rozhovorech se supervizorem, zadavatelem supervizní zakázky i s příjemcem supervize. Daná struktura byla poté upravena dle zkušeností z pilotních rozhovorů do

konečné podoby. Vytvořen byl tedy rámec rozhovoru, ve kterém se dotazovaní mohli vyjadřovat dle vlastního uvážení. Konkrétní struktury rozhovorů pro zadavatele supervizní zakázky, poskytovatele a příjemce supervize se nacházejí v příloze této práce.

Další možnou metodou získání kvalitativních dat by mohlo být pozorování. Vzhledem k tomu, že během supervizního procesu jsou probírány interní informace jednotlivých zařízení a citlivé osobní informace pracovníků a relevantní data by bylo možná získat pouze opakovaným pozorováním supervizního procesu, nebyla účast na supervizi ve zkoumaných zařízeních umožněna. Z tohoto důvodu nebyla tato metoda získání dat ve výzkumu využita. Obdobná situace panovala i u metody analýzy dokumentů, jelikož interní dokumenty nebyly pro účely výzkumu zpřístupněny.

V práci byla namísto triangulace metod sběru dat využita triangulace datová, která je zaměřena na použití různých datových zdrojů. Jedná se o systematický výběr osob nebo skupin osob, z odlišných míst či v různých časových okamžicích (Hendl, 2005, s. 149). V práci bylo téma supervize zkoumáno z pohledu poskytovatelů, zadavatelů i příjemců supervizní zakázky a zároveň v různých zařízeních poskytujících sociální služby z oblasti sociálního poradenství, sociální péče a sociální prevence.

4.5 SBĚR DAT

Realizace výzkumu začala oslovením vedoucích pracovníků několika zařízení poskytujících registrované sociální služby podle zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. se záměrem získat možnost realizace výzkumu minimálně ve dvou zařízeních poskytujících odborné sociální poradenství, dvou zařízeních poskytujících služby sociální péče a dvou zařízeních poskytujících služby sociální prevence. Oslovena byla zařízení z různých organizací. Vedoucí pracovníci byli informováni o možnosti účastnit se výzkumu a zároveň byli seznámeni s jeho okolnostmi. V úvodních rozhovorech docházelo k prvotnímu vyjasnění, zdali je supervize v zařízení využívána, kdo funguje v zařízení jako zadavatel supervizní zakázky, kdo jako poskytovatel a kdo figuruje v roli příjemce supervize. Ve všech zařízeních byl vznesen požadavek vést strukturovaný rozhovor jednak se zadavatelem supervizní zakázky, dále s poskytovatelem supervize a v neposlední řadě také s minimálně dvěma příjemci. V případě souhlasu vedoucího zařízení byli tito potenciální účastníci výzkumu osloveni a informováni o okolnostech výzkumu. Ti, kteří vyjádřili souhlas, byli do výzkumu zařazeni.

Celkově bylo do výzkumu zařazeno šest zařízení poskytujících registrované sociální služby a pro výzkumné účely bylo získáno celkově 29 strukturovaných rozhovorů. Z důvodu zajištění anonymity byla zařízení označena písmeny A–F a konkrétním dotazovaným bylo přiřazeno číslo. Z téhož důvodu nejsou ve výzkumu zveřejněny bližší informace o zkoumaných zařízeních ani organizacích, v jejichž rámci působí. Zveřejněna je pouze informace, jaká je v zařízení registrována sociální služba podle zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. Stejně tak nejsou ve výzkumu zveřejněny bližší informace o dotazovaných, pro účely výzkumu je pouze zveřejněno, zda se jedná o zadavatele, poskytovatele či příjemce¹ supervizní zakázky, a v jaké je dotazovaný pracovní pozici. Uskutečněné rozhovory jsou zaznamenány v tabulce 1.

Kategorie sociálních služeb	Označení zařízení	Registrovaná sociální služba	Poskytovatel supervize	Zadavatel supervizní zakázky	Příjemce supervize
Sociální poradenství	zařízení A	odborné sociální poradenství	supervizor A1		vedoucí pracovník A3
			supervizor A2 (bývalý supervizor)		sociální pracovník A4
					sociální pracovník A5
	zařízení B	odborné sociální poradenství		ředitel B1	vedoucí pracovník B2
					sociální pracovník B3
					sociální pracovník B4
Služby sociální péče	zařízení C	denní stacionář	supervizor C1	zástupce organizace C2	vedoucí pracovník C3
					sociální pracovník C4
					pracovník v soc. službách C5
					pracovník v soc. službách C6
	zařízení D	domov pro seniory		zástupce organizace D2	pracovník v soc. službách D3
					pracovník v soc. službách D4
Služby sociální prevence	zařízení E	azylový dům	supervizor E1	zástupce organizace E2	sociální pracovník E3
		nízkoprahové denní centrum			sociální pracovník E4
		noclehárny			sociální pracovník E5
					pracovník v soc. službách E6
	zařízení F	sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi		supervizor F1	vedoucí pracovník F2
					sociální pracovník F3
					sociální pracovník F4
					sociální pracovník F5

Tab. 1: Uskutečněné rozhovory

¹ Z důvodu přehlednosti byl při označování dotazovaných genericky užit mužský rod.

Rozhovory byly v případě souhlasu zaznamenány na hlasové záznamové zařízení. V případech, kdy nebyl získán souhlas k pořízení hlasové nahrávky rozhovoru, byly během rozhovoru zaznamenávány podrobné poznámky písemně.

4.6 ETICKÉ HLEDISKO VÝZKUMU

Během výzkumu byla dodržována základní etická pravidla. Účast ve výzkumu byla dobrovolná, všichni účastníci byli informováni o okolnostech a průběhu výzkumu. Účastníci výzkumu byli poučeni, že otázky, které by jim byly nepříjemné, nemusí zodpovídat a že svoji účast ve výzkumu mohou kdykoli odmítnout. Účastníci byli rovněž poučeni, že bude zajištěna anonymita jak jim samotným, tak i celému zařízení, případně organizaci. K zaznamenání dat na záznamové zařízení došlo pouze po výslovném souhlasu dotazovaných.

4.7 METODA ZPRACOVÁNÍ DAT

Pořízené hlasové záznamy byly využity pro doslovnou transkripci, mluvený projev z rozhovorů byl přepsán do písemné podoby. Následně byla provedena redukce dat, tj. oproštění dat získaných od dat, která se žádným způsobem nevztahovala k výzkumnému účelu. Během tohoto procesu bylo důsledně kontrolováno, zda odstraňovaná data nemají vztah ke zkoumané oblasti a jestli jejich ztráta nenaruší kontext ostatních dat. Následně proběhla segmentace, při níž byla data rozdělena do analytických jednotek. Text byl pozorně pročitán a hledány byly segmenty, které měly z hlediska cílů výzkumu nějaký význam. Takto byla data rozdělena do tří základních výzkumných oblastí. Pro následnou analýzu dat bylo využito otevřené kódování. Kódy jsou symboly, přiřazené k úseku dat tak, že ho klasifikují nebo kategorizují (Hendl, 2005, s. 228). V textu byly tyto kódy lokalizovány. Využíváno bylo různobarevné podtrhávání textu, přičemž jednotlivým kódům byla vždy přiřazena určitá barva. Poté byly kódy tříděny do smysluplných skupin podle témat. Následně proběhla kvalitativní analýza dat, s cílem získat odpovědi na položené výzkumné otázky.

5 ANALÝZA DAT

Ze získaných dat byly vytvořeny tři základní oblasti, první se týká vymezení a účelu supervize, druhá oblast je věnována průběhu supervize a třetí pojednává o dopadech supervize. Každá z těchto oblastí obsahuje několik podoblastí, které vyplynuly z kódování získaných kvalitativních dat. Kvalitativní data obecně nemají strukturovanou podobu a vyznačují se svojí kontextuálností, což může komplikovat následné vyhodnocení – z tohoto důvodu organizace dat započala již ve fázi sběru dat, který byl veden strukturou rozhovoru.

5.1 VÝZKUMNÁ OBLAST I: VYMEZENÍ A ÚČEL SUPERVIZE

5.1.1 CO JE TO SUPERVIZE?

Každý dotazovaný vymezuje supervizi svým vlastním způsobem, avšak – ať už se jedná o supervizory, supervidované či zadavatele supervizní zakázky – názor na to, co je supervize, je velmi podobný. Při rozhovorech se supervizory zaznělo několik zajímavých vymezení supervize.

Supervizor F1 se vyjádřil takto: „*Supervize je prostor k získání nadhledu, k reflexi praxe, a to jak vlastní praxe jednotlivých pracovníků, tak praxe týmu. Umožňuje se zastavit, podívat se na své zkušenosti z praxe s odstupem, objevit souvislosti, získat nové inspirace. V důsledku pomáhá pracovníkům jednotlivě i celému týmu se profesionálně starat o sebe jako o základní nástroj práce s klienty.*“ Ve stejném duchu se neslo také vymezení supervize supervizorem A1, který zdůrazňuje, že úkolem supervize je pomoci pracovníkovi a tím docílit zkvalitnění celé služby: „*Supervize je nástroj, který by měl sloužit ke zkvalitňování poskytované služby, a vzhledem k tomu, že nástrojem při práci v sociálních službách je pracovník, jeho dovednosti a vztah k práci, z toho důvodu je potřebné, aby na sobě pracoval, a právě supervize pomáhá reflektovat práci, učit se ji hodnotit a všimnout si slabých i silných stránek, tedy hledat, co potřebuje dostudovat, nebo také umět vyjádřit, co se mu daří, co umí apod.*“ Také supervizor A2 vyjádřil, že supervize by měla rozvíjet nejen pracovníka či tým, ale i službu jako takovou: „*Supervize je činnost, která má zlepšit kvalitu péče o svěřenou osobu a zlepšit osobní pohodlí pracovníkovi, který s touto osobou pracuje. Supervize je možností nahlížet do vztahu mezi klientem a pracovníkem skrze reference poskytovatele služby, je možné zabývat se tím, co se v tomto vztahu děje dobrého i méně dobrého a pokusit se pracovníkovi, kde hledat nové zdroje inspirace s cílem zkvalitnit službu. Úkolem supervize je také pomoci poskytovateli zkvalitnit koncepční rámec dané služby.*“ Supervizor E1 také vidí supervizi jako pomoc

pomáhajícímu profesionálovi, jako nástroj pro získání zpětné vazby a nadhledu, supervize přináší prostor pro řešení problémů, ať už v rovině jednotlivce nebo celého týmu. Velice zajímavá metaforická definice zazněla z úst supervizora C1: „*Supervize je něco jako zpomalovací retardéry na silnici, něco co vás nutí zpomalit, někdy i zastavit, podívat se kam jedete, jestli nehrozí, že někoho přejedete. Také je nutné se zamyslet, zda nehrozí nehoda a zničení auta, ve kterém jedeme, což je to pracovníkovo tělo, program, projekt, služba. Je to tedy stav, kdy se oproti běžnému provozu člověk zastaví a rozhlídne se. Jinak je to samozřejmě podpora týmu ve třech oblastech, tedy práce s klienty, týmová práce a rozvoj celého programu.*“

Supervizoři se shodují v tom, že supervize slouží jednotlivým pracovníkům i celému týmu, přináší nadhled, prostor k řešení problémů a možnost reflexe práce. Díky této podpoře pracovníků a týmů, dochází ke zkvalitňování služby, což následně přináší užitek klientům. Úkolem supervize může být také rozvoj konceptuálního rámce služby.

Zadavatelé supervizní zakázky vnímají supervizi obdobným způsobem jako supervizoři. Zadavatel B1 vidí supervizi jako bezpečný prostor, kde si pracovníci mohou sdělovat pozitivní i negativní aspekty své práce s cílem zkvalitnit přístup ke klientům a službu jako takovou, přičemž není důležité, zda je supervize zaměřena na budování týmu, řešení interpersonálních konfliktů nebo pro řešení jednotlivých případů. Supervize by měla vycházet ze skutečných reálných potřeb pracovníků, týmu či služby. Stejně tak zadavatel E2 vnímá supervizi jako pomoc odborníka, který umožňuje pracovníkům i týmu náhled na procesy, které v týmu probíhají: „*Supervize pomáhá pracovníkům i kolektivu růst a je jedno, zda se jedná o řešení týmových věcí, nebo konkrétní práce s klienty.*“ Zadavatel E2 se se zadavatelem B1 shoduje v tom, že není až tak podstatné, které oblasti se supervize věnuje – hlavní je, že přináší jednotlivcům a týmu pozitiva. Zadavatel D2 vnímá supervizi jako pomoc ošetřujícímu personálu sloužící především jako prevence syndromu vyhoření. Zároveň by měla vylepšovat klima na pracovišti, a tím zajistit lepší péči klientům: „*Když není dobré klima na pracovišti, zaměstnanci jsou nervózní, utrápení a podráždění, tak to vždy odnesou neblaze klienti. Supervize tedy slouží i klientům. My potřebujeme především lidi s nadšením a aktivitou.*“ Představa zadavatelů se tedy s představou supervizorů z velké míry shoduje.

Co se týče příjemců supervize, z rozhovorů vyplynulo, že se dobře orientují v tom, co je supervize, a mnozí z nich se shodují s názory supervizorů i zadavatelů supervizní zakázky. Pracovníci ze zařízení A (A4, A5) vnímají supervizi jako nástroj profesního

zdokonalování, konkrétně jako podporu v práci zaměřenou na řešení problémů a náročných případů. Podle vedoucí pracovnice A3 slouží supervize jako prevence syndromu vyhoření, protože pracuje se sebereflexí, přináší abreakci citového napětí nebo frustrace. Přináší prostor k řešení jednotlivých případů, podporuje sebevzdělání a slouží také k řešení týmových problémů. Z názoru vedoucí zařízení B (B2) vyplynulo, že supervizi vnímá jako psychohygienu pracovníků: *„Pracovníci přicházejí každodenně do styku s problémy klientů, často je přebírají na sebe a nějakým způsobem je to zahlcuje, takže ve chvíli, kdy cítíme, že jsou pracovníci moc přetížení a objevují se prvky syndromu vyhoření, je pravý čas na supervizi.“* Samotní pracovníci (B3, B4) vnímají supervizi jako možnost popovídat si o případu, sdílet informace v rámci kolektivu, řešit problémy. Vedoucí zařízení C vnímá supervizi jako nástroj řešení problémů, které se objevují mezi klienty a personálem a také mezi pracovníky samotnými. Pracovníci C4, C5, a C6 se shodují, že supervize je setkání pracovníků, při kterém je možné probrat záležitosti, na něž nezbývá čas během běžného provozu; jedná se o nástroj, který by měl zlepšit práci jednotlivců i týmu. Pracovníci ze zařízení D se shodují, že supervize je prostorem pro setkání ošetřujícího personálu, v němž je možné řešit jakékoliv problémy, které se na pracovišti objevují; zároveň slouží jako prevence syndromu vyhoření, jelikož práce v sociálních službách je velice náročná. I pracovníci ze zařízení E vymezují supervizi jako místo setkání, kde je možné řešit problémy a kde se probírají zvolená témata. Pracovník E4 vidí supervizi především jako prevenci syndromu vyhoření, jako psychologickou podporu a jako nástroj pro zlepšení efektivity práce. Pracovníci ze zařízení F shodně vnímají supervizi jako pomoc externisty pracovníkům, díky níž je možné získat náhled na práci, řešit problémy a sdílet pocity.

Názory příjemců supervize se s názory supervizorů a zadavatelů také z velké míry shodují. Příjemci supervize mají představu o tom, co supervize je, a definují ji podobným způsobem jako supervizoři a zadavatelé. Supervize by měla sloužit především jako podpora pracovníků a celého týmu, přinášet nadhled, reflexi práce, inspiraci při řešení problémů a sloužit jako prevence syndromu vyhoření.

5.1.2 CÍLE SUPERVIZE

V několika zařízeních shodně zaznělo, že cíle je možné rozdělit na obecné a konkrétní. Toto dělení využívají například v zařízení A. Dotazovaní (A1, A3, A4, A5) se shodli, že obecnými cíli jsou zdokonalení chodu služby zejména rozebíráním jednotlivých případů s přesahem do týmových i organizačních záležitostí, prevence syndromu vyhoření a rozvoj znalostí pracovníků prostřednictvím vzdělávací funkce supervize. Toto jsou hlavní

cíle, které byly stanoveny po domluvě tří stran – zadavatele, poskytovatele a příjemců supervizní zakázky. Nejsou však nikde písemně zaznamenány, v supervizní smlouvě je pouze vymezeno, jakou formou může supervize probíhat. Velmi důležitou roli sehrávají dílčí cíle, na nichž se domlouvají pracovníci se supervizorem přímo před jednotlivým supervizním setkáním. Mezi konkrétními dílčími cíli se objevuje obvykle potřeba otevřít komplikovanou kazuistiku (pracovníci si nebyli jisti, zda postupovali dobře, chtějí vyslechnout názory ostatních, objevil se střet zájmů apod.) nebo získat dovednosti či znalosti z určité oblasti (asertivita, komunikace s klientem, prevence syndromu vyhoření apod.).

V zařízení B není definován obecný cíl. Když se objeví potřeba supervize, stanoví se konkrétní supervizní zakázka, v níž je definován konkrétní cíl, který by supervize měla naplnit. Cíle se tedy odvíjí od konkrétní potřeby, což je dle názoru dotazovaných B1 a B2 ideální postup. Také pracovníci B3 a B4 schvalují stanovení konkrétních cílů až v případě potřeby supervize – zejména z důvodu, že v takovém případě řeší supervize aktuální a palčivé otázky, je tedy ze strany pracovníků vyžádaná a díky tomu je efektivnější. Podle vedoucího pracovníka patří ke konkrétním cílům supervize podpora pracovníků např. v případech, kdy na sebe přebírají problémy klientů ve zvýšené míře, mají problém ve vztahu ke klientům, nebo když je problém uvnitř kolektivu. Jedná se tedy především o psychohygienu pracovníků.

V zařízení C se dotazovaní (C1, C2, C3) shodli, že v rámcové supervizní smlouvě jsou uvedeny obecné cíle, jedná se o podporu pracovníků při práci s cílovou skupinou, podporu týmu a rozvoj celého zařízení. Důsledkem by mělo být zlepšování služby ve prospěch klientů. Konkrétní cíle jsou domlouvány na začátku každého supervizního setkání a naplnění těchto cílů je reflektováno v jeho závěru. Pracovníci C4, C5, C6 jsou s obecnými cíli seznámeni a vědí, za jakým účelem je supervize v zařízení využívána. Jednotlivé dílčí cíle si sami stanovují podle aktuální situace.

V zařízení D nejsou cíle písemně zaznamenány, k obecným cílům patří pomoc pracovníkům v přímé péči, tedy pomoc ošetřujícímu personálu zvládat náročné situace, prevence syndromu vyhoření, řešení vztahových problémů. Hlavním cílem je podpora spokojenosti pracovníků, dobrého klimatu na pracovišti a následně zlepšení kvality poskytované služby. Obecné cíle vznikají po konzultaci mezi zadavatelem supervizní zakázky a supervizorem. Dotazovaní příjemci tyto cíle znají a souhlasí s nimi. Dílčí

konkrétní cíle si stanovují příjemci na začátku každého supervizního setkání. V případě, že pracovníci nemají připravený cíl supervize, supervizor ho navrhne po zvážení sám.

Ani zařízení E nejsou cíle supervize nikde zaznamenány, nejsou ani pevně stanoveny. Obecné cíle byly ústně domluveny mezi supervizorem a zadavatelem zakázky. Jedná se o rozvoj týmu, aby dobře fungoval jako celek, minimalizaci mezilidských sporů a napětí, podporu komunikace, vyjasnění kompetencí. Supervize by měla také umožnit ventilaci emocí a působit jako prevence syndromu vyhoření. Konkrétní cíle jsou domlouvány před každým supervizním setkáním a odvíjí se od aktuální situace stejně jako v zařízení A, B, C i D. Pracovníci E3, E4, E5 i E6 jsou s cíli seznámeni, znají je a souhlasí s nimi. Na stanovení obecných cílů se nepodíleli, nevidí potřebu cokoli měnit a jsou spokojeni, že si mohou navrhovat konkrétní cíle podle svých potřeb.

V zařízení F jsou obecné cíle zformulovány v supervizním kontraktu. Jedná se o podporu pracovníků v přímé práci s klienty a získání všeobecného nadhledu, rozvoj týmu, psychohygienu pracovníků. Konkrétní cíle se sjednávají před každým supervizním setkáním. Dle slov supervizora F1 jde často o cíle samotných pracovníků a mnohdy se při tomto dojednávání hraje roli i vůle vedoucího týmu.

Obecné cíle jsou v zařízeních většinou stanoveny po domluvě mezi zadavatelem, poskytovatelem a někdy také příjemci supervize. Tyto obecné cíle jsou v zařízeních C a F přímo zformulovány v supervizním kontraktu, v ostatních zařízeních písemně zaznamenány nejsou. V zařízení B nemají stanoveny žádné obecné cíle, cíle se odvíjí od konkrétní potřeby, kvůli níž je supervize sjednávána. K obecným cílům patří podpora pracovníků při práci s cílovou skupinou, rozebírání jednotlivých případů, získávání nadhledu, podpora a rozvoj týmu, rozvoj organizační a metodické práce, rozvoj znalostí. Prevence syndromu vyhoření a psychohygienu pracovníků byla zmíněna jako obecný cíl opakovaně. Tyto cíle směřují ke zkvalitnění poskytované služby, v konečném důsledku by měla pozitiva zasahovat i klienty. Konkrétní cíle vychází z aktuální potřeby supervidovaných.

5.1.3 ZAKOTVENÍ SUPERVIZE VE STANDARDECH KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Supervizoři, zadavatelé i příjemci vnímají zakotvení supervize ve standardech kvality sociálních služeb různým způsobem. Konkrétně se jedná o kritérium e) ve standardu č. 10 (viz kapitola 3.1).

Během rozhovorů zazněly četné pozitivní ohlasy na současné zakotvení supervize ve standardech kvality. Supervizor A1 shledává, že je zakotvení supervize velmi volné, nicméně právě toto je důvod, proč je s ním spokojený. Volné pojetí přináší poskytovatelům služeb svobodu rozhodnout, která forma podpory je pro jejich zařízení nejpřínosnější. Podobný názor vyjádřil také supervizor F1, pro něhož formulace ve standardech není zásadní, a nemá k ní tak žádné výhrady: „*Toto pojetí umožňuje každému týmu, aby si zmíněnou podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka vyložil a zařídil podle svých potřeb. Nakonec pro samotnou kvalitu supervizního procesu je kromě profesionální zdatnosti supervizora rozhodující záměr a ochota týmu na sobě pracovat. Kdo na sobě chce pracovat, bude to dělat, i když to žádný standard nevyžaduje. A pokud někdo nechce, pak sebepřesnější formulace ve standardech nezabrání tomu, aby se práci na sobě daný tým nebo pracovník vyhnul.*“ Zastáncem volnosti v definování supervize ve standardech je také supervizor E1. Vyjádřil obavu, že kdyby byla supervize ve standardech striktněji definována, velmi by to zúžilo výběr, z něhož může zadavatel volit. Příznivcem současného zakotvení supervize ve standardech je též supervizor A2: „*Myslím si, že je supervize v současné době definována ve standardech dobře, protože organizací, které trénují supervizory, je více a stále vznikají nové. Kdyby měl tedy zákon jmenovat nějakou organizaci povolnou k tomu vytvářet kvalifikované supervizory, tak by byla značně zvýhodněna oproti jiným a ostatní by zanikaly. Co se týče kvalifikovanosti supervizora, tak mi to tam také přijde definované dostatečně, ono je na samotném supervizorovi, aby doložil svoje vzdělání, tzn. že absolvoval výcvik nebo nějakou fakultu, která mu dává certifikát kvality, tzn. absolutorium výcviku nebo vzdělání.*“ Také zadavatel B1 je se současným vymezením supervize ve standardech kvality spokojen: „*Zakotvení supervize ve standardech je velice volné, ale myslím si, že je to správně. Na standardech se mi líbí, že nejsou pevně dané, že umožňují organizacím flexibilitu. Přesně tak, jak je to v kritériu napsané, je to správně, protože je na organizaci, aby mapovala, kterého pracovníka v tu danou chvíli nejvíce potřebují. A když se shodnou, že potřebují více metodika pro službu, je to v tu chvíli mnohem výhodnější, než když tam chodí supervizor.*“

Naproti tomu změnu prosazuje supervizor C1, který v tomto vymezení vidí problém v tom, že v současné době se mohou vyskytnout případy, kdy je supervize provozována jen formálně. To je dle jeho názoru škoda, protože supervize je velmi potřebnou a přínosnou aktivitou. Pro změnu by byl tento supervizor ale až ve chvíli, kdy by byly vytvořeny návazné kroky a především by bylo vyjasněno, kdo konkrétně může

supervizi provozovat, za jakých podmínek apod. Výhledově by tu dle jeho názoru měl být vytvořen prostor pro změnu současného pojetí, protože péče o zaměstnance by neměla v sociálních službách chybět.

Zadavatel E2 není s vymezením spokojen, protože kvalifikovanost supervizora není jednotnou záležitostí. V současné době může být supervizorem téměř kdokoli, může mít různé vzdělání. Někteří supervizoři jsou terapeuti, jiní sociální pracovníci mající nějaký supervizní výcvik, další jsou psychiatři apod. Tento fakt zadavateli E2 vadí zejména při hledání supervizora a ocenil by přesné vymezení, kdo je supervizor a jaké k tomu potřebuje mít vzdělání, a doufá, že by poté různí supervizoři vykazovali shodné prvky jednání. Tento názor se shoduje se zadavatelem D2, kterému nepřesné vymezení také činí problémy: *„Každý supervizor je jiný, má jiné vzdělání a jiné představy o supervizi, tak by nějaké ujednotnění bylo určitě vhodné.“*

Zadavatelé D2, C2 i vedoucí pracovníci A3, F2 by nic neměnili, s vymezením jsou spokojeni, nesetkávají se s žádnými problémy. Co se týče příjemců supervize, ti nemají žádnou potřebu řešit, jak je supervize vymezená, někteří pracovníci kritérium e) znají, jiní nemají žádnou představu o tom, jak je supervize ve standardech kvality zakotvená.

Pracovník B4 se vyjádřil, že kodifikovat supervizi a dát jí formální hranice je nutné, ale měla by být ponechána svobodná volba jednotlivých organizací a zařízení, jak supervizi využijí.

Většina dotazovaných – zejména supervizorů a zadavatelů – je se současnou podobou vymezení supervize ve standardech spokojena. Důvodem pro spokojenost je zejména volné zakotvení, které poskytovatelům sociálních služeb přináší možnost zvolit, kterou formu podpory potřebují pracovníci nejvíce. Proti tomu stojí názor, že by bylo dobré supervizi přesněji vymežit, aby se zabránilo případům, kdy je využívána pouze formálně. Objevily se také názory, že nejednotnost ve vymezení potřebné kvalifikace supervizora činí zadavatelům supervizní zakázky problémy při hledání vhodného supervizora. Dotazovaní příjemci nevěnují vymezení supervize ve standardech kvality pozornost.

5.1.4 VYUŽÍVÁNÍ SUPERVIZE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH – ANO ČI NE?

Z názorů supervizorů a zadavatelů supervizní zakázky vyplynulo, že supervize je rozhodně přínosná a v sociálních službách plní důležitou roli zejména z důvodu, že je práce v sociálních službách velice psychicky náročná. Mnoho dotazovaných zároveň

dodává, že smysluplnost supervize se odvíjí od její efektivity, která může být snížena mnoha faktory.

Pevně přesvědčený o smysluplnosti supervize je supervizor C1, podle jeho názoru by měla být supervize jednoznačně neodmyslitelnou součástí sociálních služeb. Mnoho zkušeností s tím, že supervize smysl má, má také supervizor F1, který dodává, že velmi záleží na tom, jestli lidé chtějí reflektovat svou práci, přemýšlet nad ní, sdílet své zkušenosti a pracovat na sobě. Pokud to dělají, jsou supervize nesmírně přínosné a jsou nejvhodnějším prostorem pro podporu pracovníků. Vedoucí pracovnice A3 je přesvědčená, že využívání supervize v sociálních službách je potřebné, ale efektivita supervize závisí na mnoha faktorech; velkou roli hrají osobnost supervizora a styl jeho práce. Velmi záleží na kolektivu, jak supervizora přijme. Když s ním nejsou spokojeni, neotevřou se, berou supervizi jako povinnost a supervize smysluplná není. Velmi důležité je, aby byli pracovníci dobře motivováni a k supervizi přistupovali s pozitivním přístupem.

O důležitosti supervize je přesvědčen zadavatel E2: *„Já jsem byl vždycky pro to, aby byla supervize, ještě předtím, než existoval zákon o sociálních službách, který ji v podstatě ukládá jako povinnost. Pokud by supervize neexistovala, tak by se pracovníci dostávali do toho rizika, že tam vztahy a procesy nebudou nastaveny dobře, že tam budou vznikat napětí, nebo třeba že i ta práce s klienty bude vykazovat nějaké chyby, kterých si třeba ten pracovník ani ostatní nevšimnou, anebo všimnou, ale nebude se o tom mluvit. Je tedy opravdu užitečná.“*

Supervizor A2 se domnívá, že využívání supervize v sociálních službách má zásadní význam, že je tento prostředek podpory pracovníků stále nedoceněný a velkým problémem je postoj pracovníků k supervizi. Pracovníci mnohdy neumějí supervizi využít, nevědí si s ní rady a berou ji jako ohrožující faktor či jako nový druh kontroly. Proto vedoucí pracovník A3 pokládá za velmi důležité motivovat příjemce supervize a také věnovat zvýšenou pozornost vysvětlení, co supervize je, k čemu může sloužit, a jaké mohou být její reálné přínosy. Stejný názor má také vedoucí pracovník C3, který taky pokládá supervizi za velmi důležitou, avšak upozorňuje, že záleží na supervizorovi i na kolektivu, zejména je nesmírně důležité, aby pracovníci nevnímali supervizi jako kontrolu, klíčová je motivace pracovníků, zda jsou nakloněni supervizi přijímat. Tento názor byl podpořen také od zadavatele D2, který je přesvědčen, že se smysluplnost supervize odvíjí od vstřícnosti personálu: *„Pokud se pracovníci postaví ‚na zadní‘, jdou tam jen proto, že tam musí, vůbec nic to nepřinese, protože se supervizorkou nespolupracujou, ale jinak*

vidím supervizi jako přínosnou, především jako prevenci syndromu vyhoření a řešení nějakého problému.“

Zadavatelé B1 i C2 se shodli, že je využívání supervize v sociálních službách smysluplné, protože přináší pracovníkům mnoho pozitiv. Práce v sociálních službách je velmi psychicky náročná, a tak je důležité, aby měli pracovníci možnost využít v případě potřeby podporu.

Názor, že je využívání supervize důležité, sdílí také vedoucí B2. Je názoru, že práce s lidmi je vždy náročná, tím spíše v sociálních službách, kde se pracovníci denně setkávají s problémy ostatních a je na ně vyvíjen silný tlak. Tento názor je téměř shodný s názorem supervizora E1: *„Když lidé pracují s lidmi v sociálních službách, je to mnohdy sisyfovská práce, kde pracovníci přicházejí do kontaktu s problémy, a dospět k nějakým výsledkům je velmi obtížné, a tento fakt je pro pracovníky často deprimující, supervize je prostor, kde si mohou vyjádřit, co je trápí, odreagovat se, sdílet problémy apod.“*

Supervizor A1 se též domnívá, že supervize může být v sociálních službách přínosná, není to dle něj však absolutní záležitost. Supervize nemusí být vždy stoprocentně to nejlepší, mohou se objevit i týmy, které supervizi nepotřebují.

Co se týče příjemců supervize, příjemci A3 i A4 jsou přesvědčeni, že je supervize přínosná a smysluplná, pracovník A5 není o významnosti supervize pevně přesvědčen: *„Dřív supervize nebyla, problémy se řešily jen s kolegy, a také to fungovalo.“* Pracovník B3 nepopírá smysl supervize, avšak sám ji nevyužívá rád: *„Myslím si, že supervize může být důležitá, když se objeví těžký případ a je nutné se o tom pobavit, takže ten smysl v supervizi vidím, ale sama za sebe ji nemám ráda a radši řeším problémy mimo supervizi.“* Pracovník B4 dodává, že by měla být supervize především opodstatněná a měla by tam být aktivní účast ze strany příjemců. Také dodává, že by měla být supervize pracovníky vyžádaná, nikoli vynucená vedením.

Zajímavý postoj sdílejí pracovníci C4, C5 a C6: vyjádřili shodně stanovisko, že smysl v supervizi obecně vidí, avšak v té supervizi, které se reálně účastní, přínos a efektivitu nespatřují. Pracovníci jsou si vědomi, že je důležité mít prostor, kde budou řešeny problémy, kde se mohou svěřovat a vyměňovat si názory, avšak tento prostor v současné supervizi nenacházejí.

Pracovník D3 je přesvědčen, že supervize má velký význam, zejména jako prevence syndromu vyhoření a jako psychická podpora: *„Tady ta práce s klienty je strašně*

moc náročná. Jsou klienti, kteří mají velké problémy, a ať za nima jdete po dobrým, nebo po zlým, stále je ta komunikace problematická, až můžete mít často pocit, že selháváte. V tomhle je ta supervize moc důležitá. My nemáme žádný psychologický ani psychiatrický vzdělání, jsou tu zaměstnanci různých profesí, a když se můžeme poradit s odborníkem, je to jenom dobře. Když se snažíte klientům přinášet to nejlepší a sotva vlezete do dveří, už vás vidí jako obtíž, člověka to potom doslova vysává po psychické stránce. Člověk se málokdy dočká ocenění jeho práce. Supervizor nám s tímto hodně pomáhá, proto je supervize důležitá. Supervize je pro mě potřebná odborná pomoc pro odborný i laický personál.“ Pozitivní přístup k supervizi sdílejí také dotazovaní F2, F3, F4. Citace z rozhovoru s pracovníkem F3 dobře vystihuje postoj všech dotazovaných příjemců supervize ze zařízení F: *„Můžu s klidným srdcem říct, že bychom se všichni bez naší supervizorky doslova zbláznili, jsme úplně spokojený, supervize nám reálně pomáhá, poskytuje nám prostor, kde se můžeme svobodně vyjádřit a řešit problémy, poskytuje nám nadhled a je to úžasná forma psychohygieny, vždycky se další supervize nemůžeme dočkat, protože nám opravdu pomáhá.“* O prospěšnosti supervize je přesvědčen i pracovník E4: *„Supervize je důležitá, protože si mohou všichni vyjasnit věci, které by jinak měli v sobě, a bez ní by hodně brzo museli tu práci opustit, protože by vyhořeli.“*

Pozitivně vnímá supervizi také pracovník E3, který se domnívá, že supervizi může mít určitý přínos pro každého, ale hodně záleží na tématu, které se zrovna probírá. Tento postoj potvrdil také pracovník E6, domnívající se, že záleží na probíraném tématu a na osobnosti příjemce supervize a jeho postoji. Pro někoho má význam větší, pro někoho menší, ale smysluplná je určitě. Pracovník E5 je o smysluplnosti supervize přesvědčen částečně. Upozorňuje – podobně jako supervizoři i zadavatelé – na to, že velmi záleží na kolektivu a postoji jednotlivých pracovníků k supervizi. Nicméně dodává: *„Po těch mnoha letech, co působím v sociálních službách, pro mě už není supervize tak zajímavá, často se nenavrhne vhodné téma, dost často se řeší stejné věci dokola a málokdy se dostaneme k reálnému výsledku.“*

Supervizoři a zadavatelé supervizní zakázky jsou přesvědčeni, že využívání supervize v sociálních službách je smysluplné zejména z důvodu psychické náročnosti této profese. Podle mnoha názorů efektivita supervize úzce souvisí s postojem zaměstnanců k supervizi. Je velmi vhodné všimnout si, jak pracovníci na supervizi reagují, a motivovat je k pozitivnímu přístupu. Příjemci též sdílejí názor, že je supervize prospěšná. Ačkoli se

objevily i negativní názory, vztahovaly se spíše k současnému průběhu supervize v rámci konkrétního zařízení, nikoli k pochybnostem o jejím obecném smyslu.

5.2 VÝZKUMNÁ OBLAST II: PRŮBĚH SUPERVIZE

5.2.1 SUPERVIZNÍ SMLOUVA

Zadavatelé, supervizoři i příjemci se vyjadřovali k tomu, zdali před začátkem supervizního procesu byla podepsána supervizní smlouva a zda měli možnost ovlivňovat její podobu.

V zařízení A supervizní smlouva podepsána byla a jednalo se o smlouvu třístrannou, ve které figuruje supervizor jakožto poskytovatel supervizní zakázky, dále vedení organizace jakožto zadavatel supervizní zakázky a třetí stranou jsou příjemci supervize v zastoupení vedoucím zařízením. Je nutné, aby se tyto tři strany shodly, zejména aby se protlnula očekávání, jakým způsobem by měla supervize probíhat, na co by měla být zaměřena a co by měla přinášet. Supervizor A1 upozorňuje, že tato počáteční fáze je velmi důležitá a že vymezit si vzájemné očekávání je prvním krokem k úspěchu. Počáteční dohoda je klíčová pro celý průběh. Supervizor A1 podepsání supervizní smlouvy vyžaduje a každý rok dochází k revidování smlouvy. Smlouva obsahuje základní organizační ujednání, tj. ujednání o formě supervize, ujednání o čase, frekvenci a místě supervize, vyjasnění plateb, podmínky poskytování supervize. Supervizor je toho názoru, že je dobré uzavírat supervizní smlouvu třístrannou zejména proto, že příjemci supervize mohou také výslednou podobu supervize ovlivňovat a že při ní dochází ke shodě mezi všemi stranami, které se supervize účastní. Konkrétní příjemci supervize vypověděli, že osobně se na tvorbě smlouvě nepodíleli, jelikož vedoucí pracovník jednal o supervizi za všechny příjemce jako jejich zástupce.

Také v zařízení B byla před začátkem poskytování supervize sepsána supervizní smlouva, na rozdíl od zařízení A však pouze mezi dvěma stranami, a to poskytovatelem supervize a zadavatelem supervize. Ve smlouvě jsou také obsaženy organizační záležitosti a podmínky poskytování. Příjemci supervize potvrdili, že se na smlouvě žádným způsobem nepodíleli. Stejný postup zvolili také v zařízení D, kde byla supervizní smlouva podepsána pouze mezi poskytovatelem a zadavatelem supervizní zakázky – konkrétně zástupcem organizace – a obsahovala pouze organizační záležitosti poskytování supervize a dohodu o ceně supervize. Příjemci supervize potvrdili, že se na smlouvě žádným způsobem nepodíleli.

V zařízení C byla smlouva před začátkem poskytování supervize podepsána, avšak supervizor C1 podepsání smlouvy striktně nevyžaduje. Dle jeho názoru může být supervize poskytována i na základě ústní dohody, dodává však, že čím dál více je nutné vyjasňovat si podmínky poskytování supervize, protože smlouvu často nikdo nepostrádá, ale když se objeví problémy nebo nesrovnalosti, tak smlouva alespoň určuje základní podmínky poskytování supervize: „*Myslím si, že písemná dohoda není stoprocentní požadavek, bez kterého supervize nejde dělat, je ale užitečné, když se na něčem ty tři nebo dvě strany dohodnou a písemně to potvrdí.*“ V zařízení C byla tedy podepsána třístranná smlouva mezi poskytovatelem, zadavatelem a příjemci supervize v zastoupení vedoucím zařízením. Smlouva vymezuje oblasti, kterých se supervize dotýká, základní organizační záležitosti, tj. rozsah, frekvence a místo výkonu, dále výše supervizorovy odměny a podmínky poskytování supervize. Příjemci supervize se na smlouvě osobně nepodíleli, pouze prostřednictvím vedoucího zařízení figurujícího jako zástupce příjemců.

Stejně jako v zařízení C, D také v zařízení E byla podepsána supervizní smlouva dvoustranná, a to mezi poskytovatelem a zadavatelem, konkrétně vedoucím zkoumaného zařízení, kterýžto figuruje jako zástupce organizace. Smlouva obsahuje základní podmínky poskytování supervize a organizační záležitosti, tj. kdo se supervize účastní, do jakých oblastí supervize zasahuje a jakou formou, dále je zde vymezen rozsah, frekvence a místo konání supervize, určen pracovník který podává zprávy ze supervize, řešena je otázka důvěrnosti, součástí je i dohoda o ceně supervize. Příjemci se na tvorbě smlouvy nepodíleli.

I v zařízení F byla sepsána dvoustranná smlouva mezi zadavatelem supervizní zakázky konkrétně ředitelem organizace a poskytovatelem. Supervizor F1 stejně jako supervizor C1 podepsání písemné smlouvy nevyžaduje, většinou však k jejímu podepsání dojde, protože ji pro svou administrativu potřebují poskytovatelé služeb. Smlouva obsahuje obecné cíle supervize a konkrétní podobu supervize, tj. účast či neúčast nadřízeného, možnost týmové či individuální supervize, postup pro uchovávání zpráv či evidencí, frekvenci, základní pravidla, cenu. O podobě supervizní smlouvy rozhodují obě smluvní strany po dohodě. Příjemci supervizní smlouvy potvrdili, že se na podobě nepodíleli, ani neznají její konkrétní obsah.

Ve všech zařízeních byla tedy před začátkem supervizního procesu sepsána supervizní smlouva. Ve čtyřech zařízeních se objevila supervizní smlouva dvoustranná (zadavatel supervizní zakázky, poskytovatel supervize), ve dvou zařízeních pak smlouva

třístranná (zadavatel supervizní zakázky, poskytovatel supervize a zástupce příjemců supervize). Někteří supervizoři podepsání smlouvy vyžadují, jiní písemnou smlouvu nevidí jako nutnou podmínku pro poskytování supervize. Smlouva obvykle obsahuje organizační záležitosti a vymezuje základní podmínky poskytování supervize.

5.2.2 FORMY A DRUHY SUPERVIZE

V zařízeních je nejčastěji využívána kombinace pravidelné supervize týmové či skupinové s možností vyžádat si supervizi individuální. Možnost využít individuální supervizi je mezi příjemci všeobecně kladně přijímána, nicméně individuální supervize probíhá velmi zřídka. Obvykle supervize není zaměřena výhradně na rozvoj jedné oblasti, často nabízí podporu jednotlivcům i týmu, zároveň dochází k řešení případů a kazuistik, současně je možno řešit metodické či organizační záležitosti.

V zařízení A funguje pravidelná externí týmová supervize, která není zaměřena primárně pouze na rozvoj týmu, ale také na řešení jednotlivých případů a do jisté míry i na rozvoj znalostí pracovníků. Zároveň mají pracovníci možnost vyžádat si supervizi individuální.

Pravidelnou externí supervizi využívají také v zařízení B, ta probíhá pouze jednou ročně. Pracovníci mají zároveň možnost kdykoli si vyžádat příležitostnou supervizi pro celý tým, anebo supervizi individuální. Pravidelná supervize je zaměřena primárně na podporu týmu.

Pravidelnou externí týmovou supervizi, která není zaměřena pouze na podporu týmu, ale zároveň na podporu zaměstnanců při práci s klienty a na rozvoj celého programu, využívá zařízení C.

Externí pravidelná skupinová supervize se objevuje v zařízení D. Je zaměřena na podporu pracovníků při práci s klienty a na prevenci syndromu vyhoření. Pracovníci si mohou kdykoli vyžádat individuální supervizi.

Pouze v zařízení E je využívána supervize interní, supervizor E1 je zaměstnancem organizace, v jejímž rámci zařízení E funguje. Supervizor se však snaží působit jako nezávislý odborník. *„Myslím si, že není úplně ideální poskytovat supervizi interní. Snažím se, aby byla co nejméně ovlivněná tím, že jsem zaměstnanec organizace. Supervizi tedy spíš poskytují jako externě-interní nebo, chcete-li, interně-externí.“* Příjemci supervize nevyjádřili k tomuto žádné výhrady. Jedná se o supervizi pravidelnou týmovou, která je

zaměřena na podporu týmu jako takového, jednotlivých pracovníků i řešení obtížných kazuistik. Také v tomto zařízení mají zaměstnanci možnost využít individuální supervizi.

V zařízení F využívají externí pravidelnou týmovou supervizi; stejně jako v zařízení E je supervize zaměřena na podporu týmu jako takového, jednotlivých pracovníků i řešení těžkých případů. O individuální supervizi mají pracovníci možnost kdykoli v průběhu roku požádat.

Zaznamenány byly četné pozitivní ohlasy na skupinové či týmové supervize, zejména z důvodu, že příjemci získávají pohled více osob, získávají inspirace a problémy mohou být řešeny kolektivně. Pouze pracovník D4 preferuje individuální supervizi před kolektivní, z důvodu, že nerad řeší problémy před ostatními a při individuální supervizi je více otevřený.

Možnost individuální supervize hodnotí celkově příjemci kladně, avšak tato forma supervize nebývá využita často, jednak z osobních důvodů jednotlivých pracovníků, nebo také díky solidaritě příjemců k finanční situaci organizace.

Zajímavý názor vyjádřil supervizor F1: *„Nejúčinnější dle mé zkušenosti je, když je možné pružně kombinovat týmovou a individuální supervizi. Pro běžnou reflexi práce s klienty nebo týmové spolupráce je nejvýhodnější týmová supervize. Objevují se ale situace, kdy jednotlivý pracovník potřebuje probrat určité téma v důvěrném prostředí individuální supervize. Mám zkušenost, že je jednoznačně dobré, když to organizace svým zaměstnancům umožňuje. Nevýhody tedy vidím jen tehdy, když je některá forma supervize umožněna jako jediná možná. Pak samozřejmě vzniknou situace, kdy supervize nemůže být užitečná v určité situaci, kdy např. nějaký problém nechce někdo otevřít v přítomnosti některých konkrétních lidí.“*

V sociálních službách je velmi často využíváno prolínání různých druhů, forem a funkcí supervize. Supervize může probíhat různým způsobem, záleží na dohodě zadavatele, příjemců i poskytovatele supervize, ty s ohledem na cíle stanovují jakou formou bude supervize poskytována a na jaké oblasti bude konkrétně zaměřena.

5.2.3 OBVYKLÝ PRŮBĚH SUPERVIZE

Průběh skupinového či týmového setkání má v různých zařízeních podobné rysy. Obvykle dají příjemci supervize již dopředu vědět supervizorovi připravené téma, anebo mu ho sdělí na začátku supervizního setkání. V případě, že je témat více, určují se prioritní témata. V případě, že tým či skupina nemá připravené téma, supervizor obvykle přichází

s vlastním tématem nebo se příjemců ptá na současnou situaci v úvodní diskuzi, z níž může téma samo vyplynout. Ze začátku supervizního setkání se vymezují dílčí cíle, které by měly být naplněny. Následuje vlastní průběh, v němž supervizor figuruje nejčastěji jako moderátor diskuze, a probírají se zvolená témata – nejčastěji formou rozhovorů, diskuzí či brainstormingu. Na konci je obvykle vedena diskuze nad tím, zda supervize splnila očekávání a zda byly stanovené dílčí cíle naplněny.

Supervizor A1 upozorňuje, že je velice důležité stanovit si cíle, které se v závěru reflektují. Nestanoví-li se cíle, hrozí, že supervize se rozplyne do prázdna a nepřinese žádné výsledky. V zařízení B si příjemci na pravidelnou supervizi nepřipravují témata předem, ale témata vyplývají z úvodní diskuze, kdy se supervizor ptá na to, jak se týmu daří, jestli se objevují nějaké problémy, jak se pracovníci cítí apod.

Průběh supervize zajímavým způsobem popsal supervizor C1: *„Je to jako tekuté písky, špatně se to popisuje. Sejdeme se, vypneme mobilní telefony, dáme si sušenky a čaj. Poté se ptám, co příjemci potřebují, případně se snažíme to pojmenovat, stanovit téma a cíl. To je domlouvací zakázková část, která volně přechází ve vlastní proces, který probíhá skrze dialog, který se mnou příjemci vedou, já to moderuju a snažím se, abychom k něčemu došli, pak se to uzavře a jde se na další bod nebo téma a na konci je shrnování celku, jestli to bylo pro příjemce bezpečný, jestli to něco přineslo, a tím se to uzavře.“* Podobným způsobem probíhá supervize také v zařízení E a F. V zařízení D supervizor často do procesu zapojuje hraní scének, simulace situací, využívá taktéž osobnostní testy.

Průběh je tedy možné rozdělit na tři zásadní důležité části: jedná se o úvod, v němž se vymezují cíle supervize, vlastní proces, při kterém by mělo dojít k naplnění zmíněného cíle, a závěrečnou fázi, při níž dochází k reflexi supervize, k diskuzi o naplnění cílů a k ukončení sezení.

5.2.4 KDO SE SUPERVIZE ÚČASTNÍ

V současné době není nikde striktně stanovené, kdo by se supervize měl účastnit, a situace v jednotlivých zařízeních se poněkud liší.

V zařízení A se supervize účastní celý tým pracovníků, tj. sociální pracovníci včetně vedoucího zařízení. Jedná se tedy o osoby, které přicházejí přímo do kontaktu s klienty. Rozhodování o tom, kdo se supervize bude účastnit, je kompetencí vedoucího pracovníka. Supervizor do výběru účastníků supervize nezasahuje. Příjemci supervize jsou spokojeni, že se supervize účastní všichni členové týmu, zejména z důvodu, že pracovníci

díky tomu získávají různorodé pohledy na řešení problematických případů a dochází ke stmelování kolektivu. K přítomnosti vedoucího se příjemci supervize vyjadřovali kladně. Pracovníci vnímají vedoucího jako právoplatného člena týmu a nevidí žádný důvod, proč by neměl být přítomen. K přítomnosti vedoucího na supervizi se vyjádřil také supervizor A2: „*Když je vedoucí v pozici administrativního pracovníka a té dané práce se neúčastní, tak považuju za nemožné, aby se supervize účastnil, tam by neměl co pohledávat, spíše by to bylo na škodu, zcela výjimečně, kdyby se vyskytl nějaký problém, mohl bych fungovat jako mediátor, v tomto výjimečném případě by se účastnit mohl. Úplně jiný případ je, když je vedoucí současně člen týmu a podílí se na práci, v tomto případě je přítomnost vedoucího žádoucí, i když je možné, že to bude pracovníky do jisté míry svazovat, každé má své pro i proti.*“ Stejný názor má také zadavatel ze zařízení B, který se domnívá, že pokud je vedoucí pracovník nedílnou součástí týmu, pak je důležité, aby se supervize účastnil, je však vhodné, aby se při supervizi stanovilo pravidlo, že když budou mít pracovníci potřebu řešit něco bez vedoucího, tak jim to má být umožněno. Předejde se tomu, že se pracovníci bojí vyjádřit a pojmenovat skutečnosti pravými jmény – v takovém případě se totiž dané téma nikam neposouvá.

V zařízení B bylo požadavkem zadavatele supervizní zakázky, aby se supervize účastnili všichni členové týmu, kteří pracují přímo s klienty, ale zároveň také dobrovolníci, již se přímé práce neúčastní. O tomto složení bylo rozhodnuto z důvodu podpory týmového ducha. Supervize se tedy účastní sociální pracovníci, dobrovolníci a po domluvě i vedoucí pracovník. Pracovníci B3 a B4 vyjádřili, že s přítomností vedoucího na supervizi obvykle nemají žádný problém, ba naopak jeho přítomnost podporují. Pracovník B3 se vyjádřil, že s přítomností vedoucího nemá žádné problémy, ale že je rád, že na supervizi není přítomno vyšší vedení, které se přímé péče nikterak neúčastní.

Také v zařízení C se supervize účastní všichni členové týmu, konkrétně sociální pracovníci i pracovníci v sociálních službách a také vedoucí pracovník, jelikož i ten se na práci týmu reálně podílí. Příjemci supervize přítomnost vedoucího podporují. Pracovníci C4, C5 a C6 se shodli, že stanovisko vedoucího je pro ně velmi důležité a že jeho přítomnost na supervizi je vhodná. Supervizor C1 se domnívá, že přítomnost vedoucího na supervizi je sporná záležitost. Z jeho názoru vyplývá, že přítomnost vedoucího ovlivňuje otevřenost účastníků, zároveň však dodává, že vedoucí bývá součástí týmu a zapojuje se do běžné práce. Na počátku supervize je vhodné vyjasnit, zda je přítomnost vedoucího žádoucí či ne.

V zařízení D panuje jiná situace, je zde totiž zaměstnáno velmi mnoho pracovníků na různých pracovních pozicích. Zadavateli supervizní zakázky D3 se po četných zkušenostech osvědčilo z důvodu velikosti zařízení a množství zaměstnanců poskytovat supervizi bez přítomnosti vedoucího pracovníka a pouze pracovníkům v sociálních službách, kteří vykonávají přímou péči. Dříve byla supervize poskytována i ostatním pracovníkům, ale tento systém se neosvědčil. K nepřítomnosti vedoucího se pracovnice D3 vyjádřila takto: *„Na supervizi vyvstávají často situace, které se nám pracovníkům těžko prezentují a těžko se říkají vedení, takže supervizor jako nezávislá osoba tato data může přenést na vedení, ale vedení jako takové na naší supervizi přítomné není a jsem za to ráda, všechno si můžeme vyříkat pouze v rámci skupiny pracovníků. Supervizor může fungovat jako vhodný mezičlánek, který poté s vedením komunikuje, ale jsem ráda, že přímo při supervizích vedení není.“* Tento názor podpořila také pracovnice D4. Na rozdíl od zařízení A, B a C v tomto zařízení funguje jiný model a zadavatel i supervizor jsou s ním spokojeni, jelikož při jeho tvoření vycházeli ze struktury a podmínek konkrétního zařízení a zkušeností s průběhem supervize.

V zařízení E se na rozdíl od zařízení D účastní supervize naprosto všichni zaměstnanci pracující v plném úvazku. Jedná se o sociální pracovníky, pracovníky v sociálních službách i vedoucího zařízení. Vedoucí se ke své přítomnosti vyjádřil takto: *„Přítomnost mě, jakožto vedoucího zařízení, je do jisté míry ožehavá věc. Já bych se supervizí účastnit nemusel. Každý rok se supervizor ptá, zdali si přeji, aby se supervize účastnil vedoucí pracovník, a i já osobně říkám týmu, že tam být nemusím, a kdyby si nepřáli moji přítomnost, protože by se například ostýchali o nějakých tématech mluvit, přítomný bych nebyl.“* Supervizor E1 potvrdil, že každý rok dává týmu anonymní dotazníky, v nichž se zaměstnanci mohou vyjádřit, zda si přítomnost vedoucího pracovníka přejí nebo nepřejí. V případě, že si zaměstnanci jeho přítomnost nepřejí, doporučuje supervizor vedoucímu neúčastnit se, v opačném případě je přítomnost vedoucího pracovníka vhodná a žádoucí. Příjemci supervize E4, E5 i E6 se shodně vyjádřili, že jim přítomnost vedoucího nevadí, a potvrdili, že se mohli k přítomnosti vedoucího vyjádřit. Pracovník E3 s přítomností vedoucího také souhlasil, ale podotkl, že když je vedoucí přítomen, tak jsou kolegové ve vyjadřování názorů svázanější, kdežto v jeho nepřítomnosti jsou otevřenější a aktivnější.

V zařízení F probíhá supervize střídavým způsobem. Jednou se účastní týmy ambulance a terénu odděleně, jindy probíhá větší supervizní setkání, na němž jsou

přítomny tyto týmy společně. Příjemci kladněji hodnotí supervize v menší skupině. Supervize se účastní všichni členové týmu, kteří jsou přímo v kontaktu s klienty, jedná se o sociální pracovníky včetně vedoucího pracovníka. Příjemci supervizi nemají k přítomnosti vedoucího žádné výhrady. Supervizor F1 neovlivňuje, kdo se bude supervize účastnit, poskytuje pouze doporučení. Co se týče přítomnosti vedoucího, supervizor F1 je přesvědčen, že pokud je vedoucí organickou součástí týmu a zároveň má s členy týmu otevřený, bezpečný vztah, je užitečné, pokud na supervizi je. Je-li týmu vedoucí spíše vzdálený, neměla by jeho účast smysl.

V každém zařízení tedy fungují různá pravidla, která určují, kdo bude na supervizi přítomen. V některých zařízeních je do supervize zapojován celý tým, bez ohledu na pracovní pozici či na to, zda pracovníci pracují v přímém kontaktu s klienty. V některých zařízeních se supervize účastní pouze pracovníci, kteří přicházejí do kontaktu s klienty, v jiném zařízení poskytují supervizi výhradně pracovníkům v sociálních službách na pozici pečovatel. O tom, kdo se bude supervize účastnit, rozhodují vedoucí pracovníci či zadavatelé supervizní zakázky, supervizoři poskytují pouze doporučení. Výsledné nastavení se odvíjí od struktury a podmínek konkrétních zařízení.

Zajímavým tématem je přítomnost vedoucího na supervizním setkání, která má své výhody i nevýhody. Pokud je na supervizi vedoucí pracovník přítomen, může být jeho stanovisko důležité při řešení nejrůznějších situací, vedoucí pracovník se bezprostředně dovídá o všech tématech i problémech, které se při supervizi objeví a otevrou, na druhou stranu se kvůli přítomnosti vedoucího pracovníka mohou příjemci chovat zdrženlivěji, mohou být méně otevření a aktivní. Z výzkumu vyplývá, že pokud je vedoucí součástí týmu, podílí se na práci s klienty a zároveň má s pracovníky pozitivní, otevřené vztahy plné důvěry, je jeho přítomnost na supervizi žádoucí. Příjemci supervize v takové situaci nemívají k přítomnosti vedoucího pracovníka výhrady. Pokud je však vedoucí od týmu vzdálený a nepodílí se na práci spolu s týmem, je jeho přítomnost spíše nežádoucí. Před počátkem supervize je vhodné poskytnout příjemcům supervize možnost vyjádřit se, zda souhlasí s přítomností vedoucího na supervizním setkání.

5.2.5 SUPERVIZE DOBROVOLNÁ ČI POVINNÁ

Názory na dobrovolnost či povinnost supervize se různí. Nejednotná stanoviska mají supervizoři, zadavatelé i příjemci supervize. V zařízení A je supervize povinná. Názor supervizora A1 i vedoucího A3 se shoduje v tom, že supervize patří k nástrojům zvyšování kvality poskytované sociální služby, tudíž by měla být povinná. Je však důležité pro

supervizi vytvořit takové podmínky, aby byla efektivní a příjemci nevnímali její povinnost jako negativum. Příjemci A3 a A4 se vyjádřili, že jim povinnost supervize nevádí, jelikož jim supervize přináší pozitiva a že by se účastnili, i kdyby byla dobrovolná. Oproti tomu stojí vyjádření příjemce A5 z téhož zařízení, jenž je názoru, že by supervize měla být dobrovolná a že by se poté supervize neúčastnil.

V zařízení B je supervize na rozdíl od ostatních zkoumaných zařízení dobrovolná. Zadavatel supervize se přesto domnívá, že je potřebné, aby byla supervize povinná alespoň zprvu, tj. do doby, než pracovníci zjistí, že jim může být velmi prospěšná. Příjemci B2, B3 a B4 oceňují, že je supervize dobrovolná a že mají možnost zvolit si, zda se účastnit budou nebo ne. Ve výsledku se všichni účastní, i když povinná není.

V zařízení C je supervize povinná. Zadavatel C2 i vedoucí C3 se domnívají, shodně jako dotazovaní A1 a A3, že je velice důležité, aby byla supervize pracovníky vnímána jako prospěšná, aby pracovníci přijímali supervizi jako pozitivum a neměli k povinnosti supervize výhrady. Také supervizor C1 je názoru, že by měla být supervize povinná: *„Ideální stav je, když je v kultuře organizace nastavená supervize jako povinná a všichni o tom od začátku vědí – ideálně když je povinnost supervize součástí pracovní smlouvy a pracovní náplně a pracovník se může dopředu rozhodnout, zda tyto podmínky přijme nebo ne.“* Pracovníkům C4 a C6 povinnost supervize nevádí a účastnili by se, i kdyby byla supervize dobrovolná. Příjemce C5 by se supervize v případě dobrovolnosti neúčastnil.

V zařízení D je také supervize taktéž povinná, zadavatel si neumí dobrovolnou supervizi představit a o této možnosti neuvažuje. Příjemce D3 vnímá supervizi jako přínosnou, proto mu povinnost supervize nečiní problémy.

Zadavatel ze zařízení E, který rozhodl o tom, že bude supervize pro celý tým pracovníků povinná, se vyjádřil takto: *„Myslím si, že je to natolik důležitá záležitost, že je účast na supervizi povinná pro všechny, pokud samozřejmě nemá nějaký člen kolektivu závažné důvody, proč se jí neúčastní.“* Zajímavé stanovisko vyjádřil supervizor tohoto zařízení: *„Z mého osobního pohledu je supervize dobrovolná, ale z pohledu vedoucího týmu je povinná, já tam však opravdu nikoho nedržím, a pokud budu mít na supervizi dostatek lidí k jejímu uskutečnění, je mi jedno, zda jsou tam všichni, ale vedoucí by z toho posléze mohl vyvodit nějaké důsledky.“* Příjemce E5 by si přál dobrovolnou supervizi a v případě, kdy by povinná nebyla, neúčastnil by se. Naopak pracovník E6 je rád, že je supervize povinná, a i kdyby byla dobrovolná, přesto by v účasti setrval. Příjemce

supervize E3 se k povinnosti supervize vyjádřil takto: „*Supervize sice je povinná, ale když se probírá nějaké téma, které se mi nelíbí, a mám k němu výhrady, tak se supervize nemusím účastnit – je to takové naše interní pravidlo mezi námi a supervizorem – anebo tam můžu zůstat, ale nemusím se vyjadřovat. To mi vyhovuje, protože nemám pocit, že se supervize mám obávat, protože kdyby mi byla v něčem nepříjemná, nemusím tam být. Na druhou stranu mně osobně nevadí, že je povinná, protože by byla škoda, kdybychom se nescházeli všichni, a kdyby byla dobrovolná, nejsem si jistá, že by se jí účastnili všichni.*“ Tento názor byl podpořen i pracovníkem E4: „*Kdyby byla dobrovolná, tak by na ni spousta lidí nechodilo, a to by podle mě byla škoda, protože když se sejdem, tak si vyříkáme spoustu věcí, a bez toho bychom to nemohli dělat dál.*“

V zařízení F je supervize povinná, z názorů všech dotazovaných příjemců F2, F3, F4 a F5 jednoznačně vyplynulo pozitivní stanovisko k supervizi. S povinností supervize všichni souhlasí a v případě dobrovolnosti by se jí pracovníci jednoznačně účastnili. Supervizor F1 je zastáncem povinné supervize, své stanovisko zdůvodnil takto: „*Myslím si, že by měla být supervize povinná, pokud však přinese velkou nevoli nebo napětí do týmu, je třeba v konkrétní organizaci řešit, co je ve hře. Ideální případ je, že pracovníci chodí na povinnou supervizi rádi, neboť zakoušejí její užitečnost, a i když přicházejí zpočátku neradi, má supervizor prostor s nimi pracovat a pro společnou práci je získat. Pokud by organizace nastavila supervizi jako dobrovolnou, stane se čistě službou pro jednotlivé pracovníky, ale ztratí se možnost využívat supervizi jako nástroj podpory rozvoje profesionality.*“

Dotazovaní se tedy rozdělili do dvou skupin. Někteří jsou zastánci povinné supervize, a to zejména z důvodu, že se jedná o velice přínosnou záležitost. Jako ideální uvádějí stav, kdy pracovníci chodí dobrovolně a rádi na povinnou supervizi, k čemuž je důležité příjemce supervize motivovat. Druhá skupina dotazovaných je přesvědčena o tom, že je vhodné, aby byla supervize dobrovolná a pracovníci se jí účastnili z vlastního rozhodnutí, když mají potřebu. Příjemci, zadavatelé, dokonce ani supervizoři nesdílejí jednotné stanovisko. V praxi převládá spíše povinná supervize, která pramení zejména z obavy zadavatelů i supervizorů, že by se pracovníci v případě dobrovolnosti supervize neúčastnili. Názory příjemců se liší napříč jednotlivými zařízeními, neshody v názorech se však objevily i mezi různými příjemci z téhož zařízení.

5.2.6 FREKVENCE A DÉLKA SUPERVIZE

V jednotlivých zařízeních panuje odlišná situace ohledně stanovení frekvence a délky supervizních setkání. Supervize je v tomto směru pojímána různými způsoby.

V zařízení A probíhá supervize pravidelně, jednotlivé termíny si volí příjemci supervize zhruba po dvou až tří měsících, na základě potřeby a aktuálního dění. O individuální supervizi mohou pracovníci zažádat kdykoli, délka jednotlivých pravidelných supervizních setkání je dvě hodiny. Délka individuální supervize se odvíjí od konkrétní potřeby pracovníka. Supervizor A1 a příjemci A3, A4 a A5 se shodli, že nastavená délka a frekvence supervize je optimální. Supervizor A2 vyjádřil názor, že ideální je mít supervizi každý měsíc, bohužel to z organizačních nebo finančních důvodů často není možné realizovat: „*Supervize přináší obvykle pracovišti pozitivní efekty. Když vedení zjistí, že je supervize prospěšná, obvykle dochází k zahuštění jednotlivých setkání. Jednou měsíčně je podle mě naprosto ideální.*“

V zařízení B je supervize pojímána jiným způsobem. Pevná frekvence je stanovena na jedenkrát ročně a mezitím mají pracovníci kdykoli možnost zažádat o příležitostnou nebo individuální supervizi. Délka pravidelné supervize není pevně stanovena, pohybuje se však přibližně kolem dvou až tří hodin. Příjemci jsou s takto nastaveným systémem spokojeni, supervize jednou ročně jim dostačuje a jsou názoru, že kdyby bylo potřeba, svolání příležitostné supervize by se nebránili, častější pravidelnou supervizi však nepotřebují, jelikož fungují jako dobrý tým. Pracovníci vyjádřili pozitivní ohlasy na to, že délka pravidelné roční supervize není vymezena. Nikdy totiž nelze předem odhadnout, kolik času bude potřeba.

Supervizor ze zařízení C však zastává k dlouhým pauzám mezi jednotlivými supervizemi negativní postoj: „*Nejhorší je, když nikdo nic nepotřebuje, a pak chtějí honem hasit, to co se zanedbalo. Já mám dobrou zkušenost s pravidelnou supervizí – myslím si, že pětkrát až šestkrát ročně je minimum.*“ Supervize v zařízení C však v nesouladu s ideálem supervizora probíhá pouze čtyřikrát ročně, přičemž délka supervize je vymezena na čtyři hodiny. Vedoucí pracovník se domnívá, že čtyři hodiny jsou adekvátní z důvodu, že když se nějaké téma řeší z mnoha stránek, je potřeba více času. Supervizor by nedělal supervizi kratší než dvě hodiny a dodává, že tři a půl hodiny s pauzou je maximum. Pracovníci C4, C5 a C6 jsou spokojeni s frekvencí, avšak s délkou supervize spokojeni nejsou. Vyjádřili se, že setkání je příliš dlouhé a náročné. To může být zapříčiněno faktem, že pracovníci v tomto zařízení nejsou celkově se supervizí spokojeni.

Pravidelnou supervizi využívají také v zařízení D. Ta probíhá čtyřikrát do roka a pracovníci mají možnost vyžádat si i supervize navíc, nebo si kdykoliv zažádat o supervizi individuální. Zadavatel D2 se vyjádřil, že častěji by se personál nebyl ochoten účastnit. Délka pravidelné supervize je maximálně dvě hodiny, což je z pohledu zadavatele maximum. Délka individuální supervize se odvíjí od konkrétní potřeby příjemce. Příjemce D3 je s frekvencí i délkou spokojen.

V zařízení E je zavedena pravidelná supervize, která se koná čtyřikrát až pětkrát ročně. Délka supervize není striktně vymezena, ale pohybuje se kolem dvou hodin. Supervizor E1 by supervizi delší než tři hodiny nevolil a rozhodně by nebyl pro supervizi, která by se měla uskutečnit pouze jednou ročně: „*Ideální je si další termín nedomlouvat a poskytovat supervizi na základě potřeby, když vyvstane téma svolat supervizi příležitostně. Kompromisem je mít supervizi jednou za rozumnou dobu přibližně pětkrát ročně a zároveň řešit témata aktuálně.*“ Pracovníci E3, E4, E5 i E6 jsou s délkou i frekvencí spokojeni.

Pravidelnou supervizi, probíhající jednou za šest týdnů, využívají v zařízení F. Supervizní setkání trvá v současné době tři hodiny. Příjemci se vyjádřili, že jsou se supervizí natolik spokojeni, že by mohla být častější a delší. Zajímavé je srovnání se zařízením C, v němž jsou pracovníci se supervizí celkově nespokojeni – 4 hodiny trávající supervize je pro ně zatěžující. Naopak v zařízení F, kde příjemci hodnotí supervizi velmi pozitivně, by si přáli její prodloužení. K délce a frekvenci se vyjádřil supervizor F1: „*Dle mého názoru je supervize méně častá než 1× za 3 měsíce nedostatečná. Ztrácí se kontinuita sdílených zkušeností, aktuální problémy přestávají být aktuální, zkušeností se nahromadí tolik, že se potom těžko vybírá, čemu věnovat omezený čas. Supervize častější než 1× za 6 týdnů je dle mé zkušenosti nepraktická – děje se příliš často, zabírá tudíž moc času a je vnímána jako neekonomická. Souvisí to i s délkou setkání. Mám zkušenost, že individuální supervize vyžaduje 1–2 hodiny – dle závažnosti tématu a potřeb pracovníka; týmová supervize je vhodná v rozmezí 3–5 hodin – což souvisí s frekvencí setkání.*“

Supervize je pojímána různorodým způsobem, ve většině zařízení se koná supervize pravidelně, nejobvyklejší frekvence supervizních setkání je čtyřikrát ročně. Byl však zaznamenán i interval mezi jednotlivými setkáními šest týdnů, což je poměrně častá supervize, naopak byla zaznamenána i pravidelná supervize, která probíhá pouze jedenkrát ročně, v tomto případě je ale možné vyžádat si supervizi příležitostnou. Konkrétní data supervizních setkání nebývají pevně stanovena, ale odvíjejí se od aktuální potřeby. Ve většině zařízení mají pracovníci kdykoli v průběhu roku možnost vyžádat si individuální

supervizi. Příjemci supervize vyjadřovali spíše spokojenost s frekvencí a dostupností supervize, i když se intervaly mezi supervizními setkáními v různých zařízeních značně liší. Délka supervizí ve zkoumaných zařízeních se pohybuje od dvou do čtyř hodin. Spokojenost s délkou supervize je ovlivněna celkovou spokojeností příjemců s průběhem supervize a jejími přínosy.

Supervizoři se shodují, že je vhodné supervizi využívat pravidelně, aby se neztrácela kontinuita sdílených zkušeností a vznikající problémy mohly být řešeny včas a dokud jsou aktuální.

5.3 VÝZKUMNÁ OBLAST III: DOPADY SUPERVIZE

Během výzkumu byly zaznamenány mnohé pozitivní dopady supervize na její příjemce. Tato pozitiva výrazně převažovala nad negativy. V následujících odstavcích budou pozitiva i negativa supervize podrobněji rozebrána. Pozornost bude věnována také tomu, jak využívají poskytovatelé a zadavatelé zpětnou vazbu o průběhu a dopadech supervize.

5.3.1 SUPERVIZE JAKO POZITIVUM

Mezi nejčastěji opakovaná pozitiva patří získání nadhledu, různých pohledů a inspirací, pozitivně je vnímáno, že supervize přináší prostor pro řešení obtížných případů a kazuistik, má pozitivní vliv na práci s klienty, na rozvoj kompetencí, přináší psychickou podporu a působí jako prevence syndromu vyhoření, pozitivně ovlivňuje vztahy na pracovišti a zkvalitňuje celkově poskytované služby.

5.3.1.1 ZÍSKÁNÍ NADHLEDU, ZPĚTNÉ VAZBY A INSPIRACÍ

Pracovník A4 oceňuje, že se může zastavit z běžného shonu, podívat se na určité téma jiným pohledem, získat informace, které pomáhají při práci, a zároveň hledat lepší cestu, jak pracovat s klientem. Příjemce A3 pozoruje časté pozitivní efekty: „*Supervize zvyšuje dovednosti, pracuje se sebereflexí, poskytuje citovou abreakci, každý řekne svůj názor nebo poskytne svoji zkušenost, takže se získá soubor znalostí a dovedností týmu, ze kterého každý jedinec může čerpat, vzniká množina řešení, ze kterých si supervidovaný vybírá, a postupy poté zkouší v běžné praxi.*“ Supervizor A1 zaznamenal, že díky supervizi pracovníci umějí reflektovat svoji práci a rozvíjí jednotlivce i celý tým. Pracovníci B2, B4 stejně tak jako příjemce D3 oceňují, že získávají nadhled a že při diskuzi o jednotlivých tématech mohou vnímat názory ostatních. Příjemci E3, E4, E5 a E6 i zadavatel E2 jsou velice rádi, když se mohou při supervizi setkat s názory ostatních kolegů a dohodnout se na

společném postupu. Příjemci ze zařízení F jsou ze supervize nadšeni, a ta jim přináší pozitiva v mnoha oblastech. Získávají rozhled, různé pohledy kolegů, supervizor jim otevírá oči a díky němu vidí svoji práci z mnoho stran.

Supervize tedy mnohým příjemcům rozšiřuje obzory, poskytuje zpětnou vazbu a nadhled, přináší inspirace a podporuje kolektivní sdílení.

5.3.1.2 PROSTOR PRO ŘEŠENÍ OBTÍŽNÝCH PŘÍPADŮ A KAZUISTIK

Příjemci A3 a A4 oceňují, že na supervizi se mohou sejít všichni a mají vymezený čas pro řešení těžkých kazuistik, na které obvykle pracovníci nemají čas. Pracovník A3 se k tomuto pozitivu vyjádřil takto: „*Obvykle si máme čas říci jen velmi zběžně, že někdo má nějaký problém, ale už není čas sednout si a rozebrat to. Pozitivní je tedy, že supervize poskytuje čas, ve kterém můžeme řešit problémové případy.*“ Příjemci supervize ze zařízení C oceňují možnost řešit na supervizi obtížné případy, u nichž si nebyli jisti, že je řešili správně, nebo nevěděli, jak postupovat; bohužel jim současná supervize nepřináší v tomto směru pozitivní přínos. Pracovnice E3 vyjádřila velmi pozitivní názor, že jí supervize pomáhá řešit obtížné případy a že je celkově velice přínosná: „*Já jsem se supervizi velmi spokojená, není to ztráta času, není to žádný bezcenný tlachání a řeší se konkrétní problémy. Setkala jsem se s názorem, že jsou to ztracené hodiny, já si to ale nemyslím – je to přínos.*“ Také příjemcům ze zařízení F supervize reálně pomáhá při řešení sporných, těžkých případů, k vyřešení dochází na supervizi velmi často.

Mezi často zmiňovaná pozitiva se řadí možnost probrat obtížné, nejednoznačné případy. Často dochází ke stanovení postupu pro jejich řešení nebo se pracovníci inspirují, jak řešit podobné případy v budoucnu.

5.3.1.3 VLIV NA KAŽDODENNÍ PRÁCI, ROZVOJ VLASTNÍCH KOMPETENCÍ

Pracovník A4 cítí, že mu supervize pomáhá zdokonalovat se při práci, a získané zkušenosti uplatňuje v běžném kontaktu s klientem. Pracovníkovi D3 ulehčuje supervize každodenní práci zejména tehdy, když se řeší téma týkající se problematiky práce s klientem. Zadavatel D2 se domnívá, že supervizi využívají zaměstnanci při běžné práci a že je posouvá pozitivním směrem. Pracovníkům E3, E4 a E6 usnadňuje supervize práci, zejména protože se během supervizního procesu vyřeší mnohé problémy, což posléze usnadňuje pracovníkům jejich práci. Zároveň dochází k domluvě celého týmu na společných postupech; ty jsou pro práci velmi důležité. Příjemce E6 si při každodenní práci několikrát během dne vzpomene, co se na supervizi probíralo a k čemu se došlo, čehož

následně využívá při práci s klienty. Ze zařízení E pouze pracovník E5 nevnímá, že by supervize měla vliv na jeho práci. Příjemci ze zařízení F jsou supervizi velmi nakloněni a sdílí většinový názor, že supervize jim pomáhá v kontaktu s klienty a v běžné práci.

Supervize mnohým příjemcům ulehčuje každodenní práci, protože využívají informace, inspirace a řešení při práci s klienty. Zároveň dochází k rozvoji pracovních kompetencí.

5.3.1.4 PSYCHICKÁ PODPORA, PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ

Pracovník A4 uvedl, že doposud se nenacházel v takovém stavu, že by potřeboval psychicky podpořit. Dodává však, že je rád, že kdyby tato situace nastala, má se na koho obrátit. Již tento samotný fakt hodnotí jako pozitivní. Příjemce A3 oceňuje, že při supervizi dochází k abreakci citového napětí a že se probírají témata, která pracovníky psychicky zatěžují: *„Když je mi z téhle náročné práce špatně, tak mi supervize pomůže v tom, že se vypovídám, postěžuju si a duševně si ulevím.“* Příjemci ze zařízení B oceňují, že supervize přináší jistou formu psychohygieny. Příjemce B2 vyjádřil pozitivní účinek supervize takto: *„Je dobré vyřítat si to, co mám v sobě, pustit to ven, protože když to budu držet uvnitř, tak se budu k okolí chovat špatně, budu tam mít nějaký bloky a zničí se celý kolektiv, celá spolupráce, která je tady potřeba.“*

Zadavatel ze zařízení B se domnívá, že supervize sblížuje lidi v jejich názorech, a i přes to, že se někdy nedokáže problém vyřešit, snímá z lidí beznaděj, protože si mohou promluvit a sdílet názory. Pracovník B4 vnímá jako pozitivum supervize, že se necítí být sám a oceňuje, že může využít podporu.

Příjemci D3 pomáhá supervize po psychické stránce, práce v sociálních službách je velmi náročná. Z tohoto důvodu oceňuje tento příjemce možnost psychické podpory a možnost konzultace pracovních i osobních problémů s odborníkem: *„Ona tahle práce je opravdu strašně moc náročná, někdy mám pocit, že bych raději překládala tunu uhlí, než dělat tuhle psychicky náročnou práci, cokoli, co mně pomůže tohle napětí a stres zmírnit, tak uvítám.“* Taktéž zadavatel D2 se domnívá, že supervize pracovníkům přináší prevenci syndromu vyhoření a má na ně pozitivní dopady, záleží však na postoji jednotlivých příjemců k supervizi.

Také příjemci ze zařízení E oceňují, že jim supervize pomáhá jako prevence syndromu vyhoření a poskytuje jim podporu. Pracovnice E4 uvedla konkrétní případ supervize, která měla značný pozitivní vliv na psychiku účastníků: *„Jednou jsme měli*

vánoční odpočinkovou supervizi, dostali jsme hudební nástroje, protože se supervizor domníval, že se musíme uvolnit, dostali jsme činely, bubínky, triangl a rumba koule a každý hrál, co chtěl. Najednou jsme zjistili, že to dohromady dává úžasný rytmus, sladili jsme se a bylo úplně vidět, jak se všichni uvolnili a odcházeli jsme s úsměvem. I takhle tedy může supervize vypadat. Dvě hodiny nám bylo málo.“ Pouze příjemce E5 se vyjádřil, že jemu podporu supervize neposkytuje, protože se nerad svěřuje se svými problémy a raději se s nimi vyrovnává sám. Zadavatel E2 hodnotí velmi pozitivně, že supervize slouží jako ventil emocí.

Pracovníci ze zařízení F vyjádřili, že jim supervize přináší velmi významnou podporu a že skutečně slouží jako prevence syndromu vyhoření. Ze slov pracovnice F4: *„Měla jsem velké krize, nevěděla jsem, jestli neodejít, ale nebála jsem se tohle téma na supervizi otevřít a supervize mi opravdu hodně v této době pomohla, podržela mě po psychické stránce.“*

Psychická podpora a prevence syndromu vyhoření je v supervizi velmi zásadní. Velmi mnoho příjemců oceňuje, že se při supervizi odreagují, dozví se informace, které jim pomohou překonat náročné situace, pomáhá jim společné sdílení emocí, získávají podporu od kolektivu i supervizora a vyrovnávají se se zatížením, které vyplývá z povahy práce v sociálních službách.

5.3.1.5 SUPERVIZE A VZTAHY NA PRACOVIŠTI

Pracovníci A4 a A5 jsou názoru, že supervize vztahy na pracovišti neovlivňuje. To však může být způsobeno tím, že doposud nevyvstala potřeba vztahy na pracovišti řešit. Příjemce B2 i B4 se domnívají, že supervize podporuje vztahy v pozitivním směru. Také příjemci D3 a D4 zaznamenali, že supervize ovlivňuje vztahy kladně, názor sdílí i zadavatel D2. Pracovník E3 se domnívá, že supervize má na pracovní vztahy pozitivní vliv: *„Někdy se stane, že je zapotřebí, aby si kolegové vyříkali problémy, pozitivum je, že supervizor nedovolí, aby se ti dva nebo i více kolegů osočovali, spíš poskytne prostor pro vyjádření. Tady se názory na práci s cílovou skupinou rozcházejí, každý má svůj pohled, a tak vznikají konflikty, ale pak se vyčistí vzduch a mnohdy se ukáže, že to pramení z nedorozumění. Proto má supervize na vztahy pozitivní vliv.“* Příjemci ze zařízení F se shodují v názoru, že jejich vztahy ovlivňuje supervize jednoznačně pozitivním směrem, a to nejen vztahy v týmu, ale i vztahy s vedením organizace.

V některých zařízeních údajně nedochází při supervizi k řešení vztahů, avšak zároveň se objevují pracovníci přesvědčení, že supervize ovlivňuje vztahy pozitivně. Nebyl zaznamenán názor, že by supervize ovlivnila vztahy negativně.

5.3.1.6 CELKOVÝ VLIV NA POSKYTOVANOU SLUŽBU

Supervizor A1 i vedoucí pracovník A3 se domnívají, že supervize má vliv na celkové zkvalitnění poskytované služby, v čehož důsledku má pozitivní vliv také na klienty. Stejný názor sdílí také zadavatelé ze zařízení B a D. Příjemci ze zařízení E, zadavatel i supervizor se názorově shodují, že všechna pozitiva, která supervize přináší, ovlivňují chod celého zařízení, a tím zlepšují kvalitu poskytované služby. Supervize je tedy nepřímou přínosná také klientům. Zadavatel E2 se vyjádřil, že supervize má velmi často i přesah do metodiky – tu na základě supervize upravuje, popřípadě vytváří zcela novou.

Mnohá pozitiva, která supervize přináší, ovlivňují ve výsledku celkovou kvalitu poskytované služby. Supervize tak nemá pozitivní vliv pouze na pracovníky či kolektiv, ale zároveň na celé pracoviště a v konečném důsledku také na klienty.

5.3.2 SUPERVIZE JAKO NEGATIVUM

Přestože se během výzkumu objevila velmi početná skupina příjemců supervize, kteří žádná negativa nezaznamenali a supervizi hodnotí jen kladně, několik pracovníků z různých zařízení však má se supervizí negativní zkušenost. Pracovník A5 nemá ze supervize dobrý pocit. Jako příjemce se domnívá, že mu supervize nic nepřináší, a když, tak jen velmi zřídka. Argumentuje takto: „*Dřív supervize nebyla, problémy se řešily jen s kolegy, a také to fungovalo.*“ Důvodem, proč tento pracovník supervizi nepřijímá, je jeho zkušenost, že mu přináší velmi málo: „*Často se mi stává, že mi to tam nebaví, někdy to tam nemůžu vydržet, někdy se nechci vyjadřovat.*“ Tento příjemce sám zdůraznil, že je supervize možná prospěšnější pro mladší generace, kteří se s ní seznámili již ve škole. Přesto mají ostatní příjemci ze stejného zařízení na supervizi pozitivní názory.

Zadavatel B1 vidí supervizi jako negativum ve chvílích, kdy se vede špatným způsobem, když jde supervizor do záležitostí, do nichž ho tlačí vedení, když se dobře neošetří bezpečí účastníků, když se vynáší informace ze supervize, či když trojúhelník mezi zadavatelem poskytovatelem a příjemci není rovnostranný. Příjemce B3 má k supervizi neutrální postoj. Domnívá se, že se nikdy nedostal do situace, kdy by podporu mohl využít, a postoj k supervizi je spíše negativní z osobních důvodů: „*Já nemám ráda,*

když musím ventilovat svoje pocity nebo názory před skupinou, nerada takhle něco rozebírám před ostatními, ale vím, že to může být důležitý.“

Pracovník E5 hodnotí jako negativum supervize to, že se velmi často nenavrhne zajímavé nebo potřebné téma, a po mnoha letech, kdy se účastní supervizí, se domnívá, že se řeší stále dokola stejné záležitosti a opravdu k reálnému výsledku se dojde jen zřídka. Proti tomu stojí názory příjemců ze stejného zařízení, kterým supervize přináší pozitivita. Jako důvod, proč nemá k supervizi pozitivní vztah, uvedl příjemce E5, že se nerad svěřuje s problémy, nerad mluví před skupinou a vše raději řeší sám. Skutečným důvodem odmítání supervize jsou tedy spíše povahové rysy tohoto pracovníka a temperamentové ladění. Zadavatel E2 považuje za negativum, že se tu a tam setkává s názorem, že je supervize ztrátou času. S touto zkušeností se obvykle setkává u starších generací nebo u pracovníků v sociálních službách, kteří nemají vysokoškolské vzdělání.

Pracovníci C4, C5 a C6 vnímají supervizi shodně jako negativum. Obecně s cíli supervize souhlasí a mají k ní v obecném hledisku pozitivní nezamítavý přístup, avšak negativně hodnotí současnou podobu průběhu supervize. Ze slov příjemce C4: *„Mně supervizor není příjemný, nejspíše proto, že se kamarádí s naším vedoucím, tak mi to přijde, jako že jsou proti nám dva, a i když se nás supervizor proti němu už zastal, stejně tam cítím něco nepříjemného, nemůžu se úplně otevřít jako někomu úplně nestrannému.“* Tento fakt naprosto shodně vnímají i příjemci supervize C5 a C6. Příjemce C4 zdůvodnil své stanovisko takto: *„Na nás supervizor nepůsobí nestranně právě proto, že se kamarádí s šéfem. Pro nás by bylo lepší mít cizího člověka, aby s ním nikdo z nás nebyl kamarád, aby přijel nejlépe zdaleka a zase se tam vrátil. Bojíme se, že cokoli řekneme, můžou probírat někde u piva. My sice víme, že náš vedoucí je profesionál a spíše by to neprobíral, ale stejně ten pocit v nás hlodá, aby si třeba neřekli jenom: ‚Hele, ta je nějaká divná‘. Prostě nechci, aby měli možnost to spolu řešit, ideálně, aby to byl člověk, který přijede z Prahy a zase se do ní vrátí, a ne aby se s vedoucím vídali.“* Tento názor podpořil také příjemce C5: *„Není mi při supervizi vůbec dobře, vadí mi, že se supervizor s vedoucím zná a přijde mi, že jsme tři proti dvěma. Myslím si, že bychom potřebovali někoho úplně nového, kdo není s šéfem kamarád, protože oni si tykají a jsou dlouholetí přátelé, chtěla bych člověka, kdo o nikom nic neví.“*

Dalším faktorem, kvůli němuž pracovník C4 hodnotí supervizi jako negativní, je jeho introverze: *„Já nejsem typ, kdo rád o sobě mluví, o svých problémech nebo pocitech, mnohem raději si povídám s kamarádkou na kávě, a ne takhle před kolegy a supervizorem,*

který je pro mě cizí člověk. Supervize mi nic dobrého nedá, jen je mi po supervizi hůř, dělám si z toho hlavu, přemýšlím, co jsem řekla. Nemůžu z toho ještě dva dny spát, protože přemílám, co jsem měla jinak říct, a není mi z toho dobře. A bolí mě hlava. “

Pracovníkovi C4 vadí tedy to, že se supervizor přátelí s vedoucím, a kvůli tomu se nechce na supervizi otevřít. K negativnímu pohledu však vede pracovníka ještě jiné hledisko: *„Na supervizi mi vadí psychologické rozebírání. Víím, že to k supervizi nejspíš patří, ale já to ráda nemám a je mi to nepříjemný. I když se vyjádřím, že to rozebírat nechci, tak mě do toho supervizor tlačí a někdy se stane, že tam nadnesu problém – například že jsem nezvládla nějakou situaci s klientem – a chtěla bych od ostatních slyšet jejich názor, co si o tom myslí, co by udělali oni, ale místo toho jsme téměř hodinu rozebírali mé pocity, co jsem cítila, jak mi bylo, až se to odklonilo od toho, co jsem chtěla řešit, a z malého problému se díky tomu udělal problém velký. Potom jsem šla ze supervize úplně nešťastná, protože vedoucí měl nakonec pocit, že selhal tým, že si nevšiml, že mám takový problém. Tak mi po supervizi bylo mnohem hůř než před ní. Dneska už když mám problém, tak ho raději neřeknu. “* Toto je další faktor, kvůli němuž není supervize v zařízení C kladně přijímána. Příjemci C4, C5 a C6 supervize sdílejí stanovisko, že když na supervizi vnesou nějaký problém, hrozí riziko, že se tento problém zveličí, a sdílejí obavy, že poté budou vypadat jako neschopní pracovníci. Z tohoto důvodu už raději pracovníci téměř nic neříkají, a dokonce se předem domlouvají, které téma zvolí jako neutrální, aby se zamezilo řešení skutečných problémů. Toto stanovisko svědčí o tom, že supervize je v tomto zařízení velmi špatně přijímána a její efektivita následkem toho klesla téměř na nulu. Pracovníci se uzavřeli, zablokovali. Jako důvod uvádějí, že jim osobnost supervizora není sympatická, že jim nesedí průběh supervize. Zároveň jim vadí, že supervizor je kamarádem vedoucího pracovníka, kvůli čemuž pochybují o jeho nestrannosti.

Zde se téměř nabízí srovnání s pracovištěm F, kde je supervize velice kladně přijímána a pracovníci se nebojí otevřít ani ta nejdůvěrnější témata. Jako důvody uvedli, že mají v supervizora naprostou důvěru, že se přesvědčili, že dodržuje mlčenlivost a nevynáší informace ze supervize.

Velice důležitým faktorem je tedy důvěra v supervizora. Příjemci nesmí mít žádnou obavu, že to, co řeknou, bude zneužito. Musí být přesvědčeni, že vše, co se vynese při supervizi, na supervizi také zůstane. Tato důvěra je velmi křehká a dojde-li k jejímu

narušení, pracovníci se uzavřou. V tomto případě je smysl a význam supervize značně omezen.

5.3.3 HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI SUPERVIZE, ZPĚTNÁ VAZBA

V jednotlivých zařízeních probíhá hodnocení úspěšnosti supervize a získávání zpětné vazby různým způsobem. V zařízení A si vedoucí pracovník pravidelně zjišťuje reakce členů týmu na supervizní proces, zároveň jednou ročně sepisují příjemci hodnotící zprávu supervize, kterou poskytují supervizorovi i zadavateli supervizní zakázky. Také supervizor si pravidelně od supervidovaných žádá zpětnou vazbu ohledně průběhu supervize.

V zařízení B zadavatel vyžaduje z každé uskutečněné supervize zápis schválený pracovníky, protože chce mít přehled, co se na supervizi probírá. Supervizor poskytuje příjemcům možnost se k průběhu supervize vyjádřit. Vedoucí pracovník se supervize účastní a zároveň se ostatních pracovníků ptá na spokojenost s průběhem supervize.

Jedenkrát za rok požaduje sepsání průběžné zprávy také zadavatel C2 ze zařízení C. Tuto zprávu vypracovává pro zadavatele supervizor. Příjemci C4, C5 a C6 se shodli, že se jich na zpětnou vazbu nikdo z vedení neptá. Supervizor v závěru supervizního sezení poskytuje příjemcům možnost vyjádřit se k proběhnuvší supervizi a zhodnotit ji.

Zadavatel D2 se na hodnocení supervize příjemců neptá a snaží se nevstupovat mezi supervizora a pracovníky. Na hodnocení průběhu supervize se ptá příjemců pouze supervizor.

V zařízení E je určen pracovník, který po každém supervizní setkání sepisuje zprávu, kterou poskytuje supervizorovi i zadavateli supervizní zakázky, supervizor tuto zprávu doplní o svůj komentář a v této podobě je tato zpráva vyvěšena na nástěnce přímo v zařízení a každý má možnost nahlédnout co se na supervizi stalo a k jakým se dospělo závěrům. Zároveň příjemci na konci každé supervizi mají prostor vyjádřit se k právě proběhnuvší supervizi.

Supervizor ze zařízení F si také na konci každého supervizního setkání vyžádá od příjemců zpětné hodnocení. Vedoucí pracovník je na supervizi přítomen a zároveň je s pracovníky v každodenním kontaktu, a tak získává přehled o tom, jak příjemci supervizi vnímají.

V hodnocení průběhu supervize nefunguje žádný univerzální model. V některých zařízeních vyžadují zadavatelé sepsání shrnující zprávy po každé supervizi, někde

postačuje pouze sepsání průběžné hodnotící zprávy jedenkrát ročně. Zprávu vypracovávají příjemci supervize nebo supervizor, který ji poskytuje příjemcům ke schválení. V některých zařízeních pracují pouze se slovním hodnocením. Supervizoři obvykle poskytují příjemcům v závěru supervizního setkání možnost vyjádřit se k průběhu supervize.

5.4 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉ OBLASTI I: VYMEZENÍ A ÚČEL SUPERVIZE

Výzkumná oblast I přináší odpověď na dílčí výzkumnou otázku „*Za jakým účelem je supervize v sociálních službách využívána?*“. Výsledky výzkumu se vztahují k tomu, jak zadavatelé, poskytovatelé a příjemci supervizi vymezují, jaké jsou její cíle, jak je vnímáno zakotvení supervize ve standardech kvality a jaký je pohled dotazovaných na využívání supervize v sociálních službách.

Z názorů supervizorů, zadavatelů i příjemců vyplývá, že supervize by měla sloužit především jako podpora pracovníků nebo celého týmu, přinášet nadhled a reflexi práce, poskytovat inspiraci pro řešení problému a sloužit jako prevence syndromu vyhoření. Díky této podpoře jednotlivců i týmů by mělo docházet ke zkvalitňování služby ve prospěch klientů.

V mnoha zařízeních rozlišují mezi cíli obecnými a konkrétními. Obecné cíle jsou v zařízeních většinou stanoveny po domluvě mezi zadavatelem, poskytovatelem a někdy také příjemci supervize. V některých zařízeních jsou tyto cíle zformulovány přímo v supervizním kontraktu, v mnoha zařízeních však nejsou nikde písemně zaznamenány.

Mezi obecné cíle patří především podpora pracovníků při práci s cílovou skupinou, rozebírání jednotlivých případů, získávání nadhledu, podpora a rozvoj týmu, rozvoj organizační a metodické práce, rozvoj znalostí. Opakovaně se jako hlavní cíl objevila prevence syndromu vyhoření a psychohygiena pracovníků. Všechny tyto cíle směřují ke zkvalitnění poskytované služby a v konečném důsledku by měla pozitiva zasahovat i klienty. Konkrétní cíle jsou definovány přímo před supervizním setkáním a vychází obvykle z aktuálních potřeb příjemců supervize.

Co se týče pohledů dotazovaných na zakotvení supervize ve standardech kvality, velká skupina dotazovaných – zejména supervizorů a zadavatelů supervizní zakázky – je se současnou podobou vymezení supervize ve standardech kvality spokojená, oceňují zejména volné zakotvení supervize a možnost využívat podporu kvalifikovaného nezávislého odborníka podle svých představ. Toto vymezení dává poskytovatelům

sociálních služeb větší možnost volby a umožňuje jim flexibilní rozhodování. Naproti tomu stojí názor, že v současné době se mohou vyskytovat případy, kdy je supervize poskytována pouze formálně, proto by bylo dobré zakotvit supervizi do standardů pevněji – musely by však k tomu být vytvořeny veškeré předpoklady. Objevily se také názory, že nejednotnost ve vymezení potřebné kvalifikace supervizora činí zadavatelům problémy při hledání vhodného supervizora. Příjemci supervize nevěnují zákonnému vymezení supervize pozornost.

Z výzkumu vyplynulo, že dotazovaní supervizoři i zadavatelé jsou přesvědčeni o důležitosti supervize v sociálních službách. Důvodem je především fakt, že práce v sociálních službách je psychicky velmi náročná, pracovníci jsou neustále vystaveni problémům svých klientů, a tyto problémy je mohou značně ovlivňovat. Mnohdy je velmi obtížné dospět při práci k reálným výsledkům, což se může negativně odrážet na psychice pracovníků. Proto je z velké míry supervize využívána jako prevence syndromu vyhoření. Využívání supervize v sociálních službách je důležité, efektivita supervize je však ovlivněna mnoha faktory. Z výzkumu vyplynulo, že velice důležitým faktorem je osobnost supervizora a způsob jeho práce; zároveň musí dojít k přijetí jeho osoby kolektivem. Zásadní vliv na efektivitu supervize má postoj supervidovaných k supervizi. Záleží na tom, zda jsou pracovníci nakloněni reflektovat svoji práci a pracovat na sobě. Postoj supervidovaných k supervizi by měl být pozitivní, pracovníci by neměli vnímat supervizi jako kontrolu, neměli by se obávat sdílet zkušenosti. Z tohoto důvodu je velmi důležité informovat příjemce supervize o tom, co je to supervize a jaké jsou její možné reálné přínosy. Motivace příjemců supervize k pozitivnímu přístupu hraje významnou roli. Zadavatelé a poskytovatelé by se měli snažit zajistit, aby pracovníci uměli supervizi využívat a nebrali ji jako něco ohrožujícího.

Mezi dotazovanými příjemci převládá pozitivní pohled na využívání supervize v sociálních službách. Mnozí pracovníci přistupují k supervizi velmi pozitivně, vnímají ji jako důležitou součást sociálních služeb a názorově se shodují se supervizory i zadavateli supervizní zakázky. Objevuje se ale také skupina jednotlivců, kteří – byť vnímají supervizi obecně jako přínosnou – z nějakého důvodu nejsou se současnou supervizí spokojeni. Někteří mají výhrady k průběhu supervize, jiní nemají k supervizi pozitivní přístup, protože se neradi vyjadřují před skupinou a neradi řeší své problémy veřejně. Pochybnosti o obecné smysluplnosti supervize v sociálních službách byly zaznamenány spíše ojediněle.

5.5 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉ OBLASTI II: PRŮBĚH SUPERVIZE

Výzkumná oblast II přináší odpověď na výzkumnou otázku „Jakými způsoby je supervize realizována, jak probíhá supervizní proces?“.

Z výzkumu vyplynulo, že ve všech zařízeních byla před začátkem poskytování supervize podepsána supervizní smlouva. Někteří supervizoři podepsání supervizní smlouvy striktně vyžadují, jiní podepsání smlouvy nevnímají jako nutnou podmínku pro poskytování supervize, ač zároveň dodávají, že sepsání písemné smlouvy je užitečné. Supervizní smlouva bývá dvoustranná (účastní se zadavatel a poskytovatel supervize) nebo třístranná (účastní se zadavatel, poskytovatel a příjemci supervize). Byly zaznamenány názory, že je vhodné zapojit do supervizní smlouvy příjemce supervize, aby mohli od počátku zasahovat do podoby supervizního procesu. Supervizní smlouva obvykle obsahuje dohodu o organizačních záležitostech a vymezuje okolnosti a podmínky poskytování supervize.

V zařízeních dochází velmi často ke kombinaci pravidelné supervize týmové či skupinové s možností vyžádat si supervizi individuální. Možnost využít individuální supervizi je mezi příjemci všeobecně kladně přijímána, nicméně individuální supervize probíhá velmi zřídka. Obvykle supervize není zaměřena výhradně na podporu jedné oblasti, supervize může být zaměřena na podporu týmu, současně se objevuje řešení jednotlivých případů a kazuistik, zároveň je možné zaměřit se na metodické či organizační záležitosti. Časté je tedy prolínání různých druhů, forem a funkcí supervize. Způsob, jakým bude supervize probíhat, je obvykle určen dohodou zadavatele a poskytovatele supervizní zakázky, případně i příjemců. Ti s ohledem na cíle stanovují, jakou formou bude supervize poskytována a na jaké oblasti bude konkrétně zaměřena. Zaznamenány byly četné pozitivní ohlasy na skupinové či týmové supervize – zejména z důvodu, že se příjemci setkávají s pohledem a názory více osob, získávají inspiraci a nadhled a problémy mohou být řešeny kolektivně.

Průběh skupinového či týmového setkání má v různých zařízeních podobné rysy. Průběh je možné rozdělit na tři důležité části: jedná se o úvod, vlastní proces a závěr. V úvodu se vymezují cíle a očekávání, dochází ke stanovování tématu. Příjemci supervize mívají dopředu připravena vlastní témata. V případě, že žádná taková nejsou, přichází supervizor se svým návrhem nebo je téma stanoveno na základě úvodní diskuze. V této fázi je důležité vymezit jasně daný cíl supervizního setkání. Následuje vlastní proces, při

kterém by mělo dojít k naplnění stanoveného cíle. V závěrečné fázi dochází k reflexi supervize, k diskuzi o naplnění cílů a k ukončení sezení.

Co se týče vymezení, kdo se bude supervize účastnit, situace se v různých zařízeních liší. Výsledné nastavení se odvíjí od struktury a podmínek konkrétních zařízení. Do supervize mohou být vybíráni pracovníci např. na základě jejich pracovní pozice či podle toho, zda jsou v přímém kontaktu s klienty či nikoli, nebo může být zapojen celý tým. Doposud nejsou stanovena jednotná pravidla, kdo se supervize má či nemá účastnit, proto se situace v různých zařízeních liší. O tom, kdo se bude účastnit, rozhodují vedoucí pracovníci či zadavatelé supervizní zakázky; supervizoři poskytují pouze doporučení. Kontroverzní je přítomnost vedoucího pracovníka na supervizním setkání, která může zapříčinit sníženou otevřenost a aktivitu pracovníků, zároveň však může být prospěšná, protože názory a stanoviska vedoucího bývají pro tým důležitá. Z výzkumu vyplynulo, že pokud je vedoucí součástí týmu, podílí se na práci s klienty a zároveň má s pracovníky pozitivní, otevřené vztahy plné důvěry, je jeho přítomnost na supervizi žádoucí. Příjemci supervize poté zpravidla k přítomnosti vedoucího pracovníka nemají výhrady. Pokud je však vedoucí od týmu vzdálený a nepodílí se na práci spolu s týmem, je jeho přítomnost spíše nežádoucí. Před počátkem supervize je vhodné poskytnout příjemcům supervize možnost vyjádřit se, zda souhlasí s přítomností vedoucího na supervizním setkání, a jasně vymežit, z jakých důvodů a kdy je přítomnost vedoucího žádoucí a naopak.

Zajímavý je také aspekt dobrovolnosti supervize. Dotazovaní se rozdělili do dvou skupin. Někteří jsou zastánci povinné supervize – zejména z důvodu, že se jedná o důležitou metodu podpory pracovníků, která má řadu pozitivních přínosů. Za ideální stav pokládají, když pracovníci chodí na povinnou supervizi bez výhrad a s pozitivním přístupem – k tomu je důležité příjemce motivovat. Druhá skupina dotazovaných je přesvědčena o tom, že je vhodné, aby byla supervize dobrovolná a pracovníci se jí účastnili z vlastního rozhodnutí. V praxi převládá spíše povinná supervize, která pramení zejména z obavy zadavatelů i supervizorů, že by se pracovníci v případě dobrovolnosti supervize neúčastnili. Z výzkumu vyplynulo, že mnohým příjemcům povinnost účastnit se supervize nevadí, někteří ji dokonce podporují a účastnili by se i dobrovolně, jiní naproti tomu dobrovolnou supervizi oceňují, nebo by si její zavedení dobrovolné supervize namísto povinné přáli, poté by se neúčastnili. Názory příjemců se liší mezi jednotlivými zařízeními, dokonce i v rámci zařízení.

Supervize je pojímána různorodým způsobem, liší se tedy i frekvence supervizních setkání. Nejdelší zaznamenaný interval mezi pravidelnými supervizními setkáními je jeden rok, nejkratší je šest týdnů. Rozdíl mezi jednotlivými zařízeními je značný. Ve většině oslovených zařízení se koná supervize pravidelně, nejobvyklejší frekvence supervizních setkání je čtyřikrát ročně. Konkrétní data supervizních setkání nebývají pevně stanovena, nýbrž se odvíjí od aktuální potřeby. Ve většině zařízení mají pracovníci kdykoli v průběhu roku možnost vyžádat si individuální supervizi. Příjemci supervize shodně vyjadřovali spokojenost s frekvencí a dostupností supervize, i když se intervaly mezi supervizními setkáními v různých zařízeních liší. Délka supervizních setkání se ve zkoumaných zařízeních pohybuje od dvou do čtyř hodin. Spokojenost příjemců s délkou pravidelných supervizních setkání se odvíjí od celkové spokojenosti s průběhem a výsledky supervize. Příjemci, kterým supervize přináší pozitivní efekty, by si přáli supervize delší. Naopak příjemci, kteří mají k supervizi výhrady, by si přáli její celkové zkrácení.

Supervizoři se shodují zejména v názoru, že je vhodné, přínosné a žádoucí využívat supervizi pravidelně, díky čemuž se neztrácí kontinuita sdílených zkušeností a vznikající problémy mohou být řešeny včas a aktuálně.

5.6 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉ OBLASTI III: DOPADY SUPERVIZE

Výzkumná oblast III. přináší odpověď na dílčí výzkumnou otázku „Jaké má supervize konkrétní dopady na supervidované zaměstnance a sociální služby jako takové?“. Supervize má na pracovníky pozitivní, ale i negativní dopady, přičemž jasně převažují kladná hodnocení supervize. Pro velmi početnou skupinu pracovníků je supervize nepostradatelnou součástí jejich práce. Supervize přináší pozitiva v mnoha oblastech. Přináší pracovníkům nadhled, porozumění různým situacím, možnost řešit problémy, objevuje nové možnosti a inspirace, rozvíjí kompetence pracovníků, má pozitivní vliv na práci s klienty, pozitivně ovlivňuje vztahy na pracovišti a má také vliv na celkové zkvalitnění poskytované služby, nepřímým způsobem přináší pozitiva také klientům.

Byly ale také zaznamenány negativní dopady. Objevuje se skupina příjemců supervize, kteří nemají k supervizi pozitivní přístup zejména z důvodu, že neradi prezentují své problémy a potřeby před ostatními, raději si vše nechávají pro sebe a nemají potřebu svěřovat se supervizorovi nebo kolektivu. Důvodem odmítání supervize bývají tedy povahové rysy a temperamentové ladění příjemců. Druhým zaznamenaným důvodem, proč je supervize odmítána, je nespokojenost s konkrétním průběhem supervize či

nespokojenost s osobností supervizora. Práce supervizora by měla kolektivu vyhovovat, mezi poskytovatelem a příjemci by se měl vytvořit pevný vztah plný vzájemného pochopení a důvěry. Tím je možné předcházet rezignaci pracovníků, která může vyústit až v odpor vůči supervizi. Během výzkumu se objevilo velmi zajímavé srovnání dvou pracovišť, které má jistou výpovědní hodnotu o důležitosti důvěry mezi supervizorem a supervidovanými. V jednom zařízení je supervize velice kladně přijímána všemi příjemci, supervidovaní oceňují přístup supervizora, který ctí veškeré etické hodnoty. Pracovníci se nebojí otevřít na supervizi velmi osobní a důvěrná témata. Naopak v druhém zařízení došlo k úplnému zablokování všech příjemců supervize. Jako důvod tuto pracovníci uvádějí, že jim práce supervizora nevyhovuje, a negativně hodnotí, že je supervizor dlouholetým přítelem vedoucího zařízení. Díky těmto dvěma faktorům si vytvořili příjemci k supervizi odpor a supervize není efektivní. Pracovníci si dokonce vytvořili obranný mechanismus. Před supervizí si domlouvají téma, které bude neutrální, aby nedošlo k řešení skutečných problémů v týmu. Na tomto názorném případě je zřetelně vidět, že supervize může být velice efektivní, může přinášet nesčetná pozitiva, zároveň je to však proces velmi křehký a sebemenší negativní faktor jej může narušit. Výsledkem může být rezignace pracovníků, nízká efektivita, odpor vůči supervizi, uzavřenost příjemců.

Každý člověk je individualitou, proto má jiné pohledy na supervizi, jinak ji vnímá; ta mu pak přináší různé efekty. V každém kolektivu se může objevit pracovník či skupinka příjemců, kteří nemají supervizi rádi, neradi prezentují své problémy, domnívají se, že jim supervize nepřináší žádná pozitiva apod. Tento fakt ještě nemá na efektivitu supervize zásadní vliv, jelikož ani ten nejlepší supervizor se nikdy nezavděčí všem, problém ovšem nastává ve chvíli, kdy větší počet pracovníků z nějakého důvodu ztratí důvěru, práce supervizora jim nevyhovuje, nebo se bojí, že jim může supervize ublížit. V tomto případě by se tato situace měla začít řešit, protože efektivita supervize klesá a v konečném důsledku poté nemusí supervize přinášet téměř žádná pozitiva.

Co se týče hodnocení úspěšnosti supervize a získávání zpětné vazby v jednotlivých zařízeních, nefunguje žádný univerzální postup. V některých zařízeních vyžadují zadavatelé sepsání shrnující zprávy po každém supervizním setkání, jinde postačuje sepsání hodnotící zprávy pouze jedenkrát ročně. Zprávu sepisují příjemci supervize nebo supervizor, který ji příjemcům poskytuje ke schválení. V některých zařízeních pracují pouze se slovním hodnocením. Supervizoři obvykle poskytují příjemcům v závěru supervizního setkání možnost vyjádřit se k průběhu supervize.

5.7 ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ VÝZKUMNÝCH OBLASTÍ

Shrnutím dílčích výzkumných oblastí je možné zodpovědět hlavní výzkumnou otázku „Jaký význam má supervize v sociálních službách?“. Supervize probíhá v jednotlivých zařízeních velmi různorodým způsobem. Vzhledem k tomu, že v současné době nejsou stanovena konkrétní pravidla či postupy, které by určovaly, jak by měla být supervize využívána, mají zadavatelé supervizní zakázky možnost volby. Mohou se rozhodnout, jakým způsobem bude supervize využívána v rámci konkrétního zařízení, jaké budou stanoveny supervizní cíle, kdo bude supervizi vést, jakou formou bude probíhat, kdo se jí bude účastnit, jak často bude probíhat apod. Každý zadavatel má možnost rozhodovat o podobě supervize; mnohdy tak činí po dohodě s poskytovatelem či příjemci. Vychází z možností, struktury a aktuálních podmínek konkrétního zařízení. Časté je prolínání různých druhů, forem a funkcí supervize.

Z výzkumu vyplynulo, že by supervize měla sloužit především jako podpora pracovníků nebo celého týmu, měla by přinášet nadhled, reflexi práce, poskytovat inspiraci pro řešení problému a sloužit jako prevence syndromu vyhoření. Díky této podpoře by mělo docházet ke zkvalitňování služby ve prospěch klientů. Toto jsou cíle, které by měla supervize naplňovat. Vzhledem k tomu, že v třetí výzkumné oblasti bylo potvrzeno, že právě takové dopady supervize supervidovaným přináší, je možné považovat supervizi za vhodný a důležitý nástroj podpory pracovníků, týmů, skupin i organizací.

Celkově byl zjištěn spíše pozitivní pohled na supervizi. Dotazovaní supervizoři i zadavatelé jsou přesvědčeni o důležitosti supervize v sociálních službách. Dotazovaní příjemci se k supervizi staví také kladně. Zaregistrovány byly i negativní názory, které však spíše souvisí s nespokojeností s konkrétním průběhem, anebo vyplývají z osobnosti a povahy jedince.

Obecná shoda panovala především v poznatku, že práce v sociálních službách je velmi náročná zejména po psychické stránce. Z tohoto důvodu je důležité hledat možnosti podpory pracovníků. Vhodnou možností je právě využívání supervize. Poskytovat kvalitní a efektivní supervizi není lehké. Výsledné dopady mohou být negativně ovlivněny mnoha faktory. Podaří-li se však vytvořit pro supervizi vhodné podmínky, bude přinášet četné pozitivní dopady, z nichž budou těžit nejen pracovníci, tým a organizace, ale také klienti.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce poskytuje ucelený pohled na problematiku supervize z hlediska teoretického i praktického. V teoretické části bylo pojednáno o supervizi v pomáhajících profesích se zaměřením na sociální služby. Tato část přinesla poznatky o vymezení supervize, průběhu supervizního procesu a využívání supervize v organizaci.

Hlavní cíl výzkumné části byl věnován významu supervize v sociálních službách registrovaných podle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. S hlavním cílem úzce souvisely dílčí výzkumné cíle: za jakým účelem je supervize v sociálních službách využívána, jakým způsobem je realizována a jaké jsou její dopady. S ohledem na výzkumné cíle byl pro zjištění poznatků zvolen kvalitativní výzkum, díky němuž bylo možné získat lepší vhled do dané problematiky. Pro získání dat a informací byla zvolena metoda kvalitativního dotazování pomocí strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami. Do výzkumu byli zapojeni zadavatelé, poskytovatelé i příjemci supervize.

Vzhledem k rozsáhlosti objektu zkoumání – jímž jsou registrované sociální služby – byla pro účel výzkumu vybrána vždy dvě zařízení, která poskytují sociální služby v kategorii sociální poradenství, sociální péče a sociální prevence. Toto dělení vycházelo ze zákona o sociálních službách. Celkově bylo do výzkumu zařazeno šest zařízení poskytujících registrované sociální služby a pro výzkumné účely bylo získáno 29 strukturovaných rozhovorů. Získaná data byla kvalitativně analyzována s využitím kódování a dělena do tří výzkumných oblastí: první oblast se týká vymezení a účelu supervize, druhá je věnována průběhu supervize a třetí pojednává o dopadech supervize. Tyto oblasti přinášejí odpovědi na dílčí výzkumné cíle a jejich shrnutím tak bylo možné naplnit hlavní cíl výzkumu.

Supervize probíhá v sociálních službách velmi různorodým způsobem. Zadavatelé mají možnost volby, jakým způsobem supervizi využijí a jakou bude mít supervize konkrétní podobu. V jednotlivých zařízeních se objevují odlišné supervizní cíle, od nichž je odvozen daný průběh supervize.

Celkově převládlo pozitivní hodnocení supervize a jejích dopadů. Dotazovaní zadavatelé i poskytovatelé jsou o důležitosti supervize pevně přesvědčeni. Příjemci hodnotí supervizi také převážně kladně. Zaznamenány byly ale i negativní pohledy, ty však nepopíraly obecnou smysluplnost supervize – jednalo se spíše o nespokojenost s jejím konkrétním průběhem v rámci zařízení. Některá negativní stanoviska vyplývala

z osobnosti a povahy konkrétních příjemců. Pochybnosti o smysluplnosti supervize v sociálních službách byly zaznamenány spíše ojediněle.

Zadavatelé, poskytovatelé i příjemci supervize se shodli, že práce v sociálních službách je velmi náročná, zejména po psychické stránce, a proto je využívání supervize důležité a potřebné. Vzhledem k tomu, že byly zaznamenány mnohočetné pozitivní dopady na jednotlivce, týmy i celkový chod zařízení, je možné považovat využívání supervize v sociálních službách za smysluplné a vhodné.

RESUMÉ

Tématem diplomové práce je význam supervize v sociálních službách. Teoretická část pojednává o vymezení supervize, supervizním procesu a supervizi v organizaci. Cílem výzkumné části je zjistit, jaký význam má supervize v sociálních službách. Dílčími cíli jsou zjištění, za jakým účelem je supervize využívána, jakým způsobem probíhá a jaké má dopady. Ve výzkumné části byla využita kvalitativní výzkumná strategie. Pro získání dat a informací byla zvolena metoda kvalitativního dotazování pomocí strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami. Výzkumný objekt je tvořen dvěma zařízeními, která poskytují registrované sociální služby podle zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. z oblasti sociálního poradenství, dvěma zařízeními poskytujícími služby z oblasti sociální péče a dvěma zařízeními poskytujícími služby spadajícími do kategorie sociální prevence. Do výzkumu byli zapojeni zadavatelé, poskytovatelé i příjemci supervize. Ze získaných dat byly vytvořeny tři oblasti: první oblast se týká vymezení a účelu supervize, druhá je věnována průběhu supervize a třetí pojednává o dopadech supervize. Tyto oblasti přináší odpovědi na dílčí výzkumné cíle, a jejich shrnutím tak bylo možné naplnit hlavní cíl výzkumu.

CIZOJAZYČNÉ RESUMÉ (ENGLISH)

The proposed thesis focuses on the significance of supervision in social services. The theoretical part includes the definition of supervision, supervision process and supervision in an organisation. The main goal of the research part is to evaluate the significance of supervision in social services. Partial goals are to determine why the supervision is used, in which manner it is performed, and what are its impacts. The qualitative research strategy was used. Data and information were acquired using qualitative questioning method based on structured interviews with open questions. Research object comprises two institutions which provide registered social counselling services according to the social services law (108/2006 Sb.), two institutions which provide social care services and two institutions which provide social prevention services. Supervision contract owners, providers and receivers were all engaged in the research. Acquired data were separated into three research areas: first area refers to the definition and purpose of supervision, second area is devoted to the course of the supervision process and the third one addresses its impacts. These areas give answers to the appointed partial research goals, respectively, and their summarization makes it possible to fulfil the main research goal.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

LITERATURA

- * BÄRTLOVÁ, Eva. *Supervize v sociální práci*. 1. vyd. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně – Fakulta sociálně ekonomická, 2007, 62 s. ISBN 978-80-7044-952-3.
- * BROŽA, Jiří (Ed.). *Supervize v adiktologické praxi*. 1 vyd. Praha: Triton, 2009, 156 s. ISBN 978-80-7-387-209-0.
- * CARROLL, Michael. *Supervize v organizacích a supervize pro organizace*. In CARROLL, Michael a THOLSTRUP, Margaret (Ed.). *Integrativní přístupy k supervizi*. 1. vyd. Praha: Triton, 2004, s. 67–86. ISBN 80-7254-582-5.
- * HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kompetence v praxi sociální práce*. 1. vyd. Praha: Osmium, 1999, 202 s. ISBN 80-902081-8-5.
- * HAVRDOVÁ, Zuzana a HAJNÝ, Martin. *Praktická supervize: průvodce supervizi pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. 1. vyd. Praha: Galén, 2008, 213 s. ISBN 978-80-7262-532-1.
- * HAVRDOVÁ, Zuzana a kol. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. 1. vyd. Praha: FHS UK, 2011, 102 s. ISBN 978-80-87398-14-2.
- * HAWKINS, Peter a SHOHET, Robin. *Supervize v pomáhajících profesích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004, 271 s. ISBN 80-7178-715-9.
- * HENDERSONOVÁ, Penny. *Supervize a duševní zdraví poradce*. In. CARROLL, Michael a THOLSTRUP, Margaret (Ed.). *Integrativní přístupy k supervizi*. 1. vyd. Praha: Triton, 2004, s. 121–142. ISBN 80-7254-582-5.
- * HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- * JONESOVÁ, Elsa. *Terapie rodinných systémů: Vývoj v milánských systemických terapiích*. 1.vyd. Hradec Králové: Konfrontace, 1996, 207 s. ISBN 80-901773-6-0.
- * KADUSHIN, Alfred a HARKNESS, Daniel. *Supervision in Social Work*. 4. vyd. New York: Columbia University Press, 2002, 576 s. ISBN 02-3112-094-X.

- * KOLÁČKOVÁ, Jana. *Supervize*. In: MATOUŠEK a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 349–364. ISBN 80-7178-548-2.
- * MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, 184 s. ISBN 978-80-7367-310-9.
- * MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, 271 s. ISBN 978-80-7367-368-0.
- * PAGE, Steve a WOSKET, Val. *Úvod do supervize: cyklický model*. Tišnov: Sdružení SCAN, 2002, 84 s. ISBN 80-866-20-00-X.
- * ŠIMEK, Antonín. *Supervize – kazuistiky*. 1. vyd. Praha: Triton, 2004, 171 s. ISBN 80-7254-496-9.
- * TSUI, Ming-sum. *Social Work Supervision. Contexts and Concepts*. 1. Vyd. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2005, 178 s. ISBN: 0-7619-1767-5.
- * *Standardy kvality sociálních služeb*. Příloha č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Praha: MPSV, 2006.
- * Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- * ČESKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI. *Co je supervize* [online]. 2006-a, [cit. 7. 11. 2012]. Dostupné z <http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>
- * ČESKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI. *Jak supervize probíhá* [online]. 2006-b, [cit. 24. 11. 2012]. Dostupné z <http://www.supervize.eu/o-supervizi/jak-supervize-probiha/>
- * ČESKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI. *Kdo je supervizor* [online]. 2006-c, [cit. 10. 12. 2012]. Dostupné z <http://www.supervize.eu/supervizori/kdo-je-supervizor/>
- * ČESKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI. *Struktura a náplň supervizního výcviku* [online]. 2012, [akt. 2. 11. 2012], [cit. 1. 12. 2012]. Dostupné z http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/2012/11/Vycvik_struktura_2013.pdf

- * HAVRDOVÁ, Zuzana. *Otazníky kolem supervize dnes a zítra* [online]. Ústí nad Labem: Katedra řízení a supervize UK FHS, 2005, [akt. 20. 2. 2007], [cit. 1. 12. 2012]. Dostupné z <http://web.krszs.info/spravuj/files/Otaznikykolemsupervizednesazitra.pdf>
- * NOVOTNÝ, Jiljí. *Něco o supervizi* [online]. 2006, [akt. 25. 11. 2006], [cit. 5. 1. 2013]. Dostupné z <http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/neco-o-supervizi.pdf>
- * ŠIMEK, Antonín. *Historie supervize v ČR* [online]. 2002, [cit. 1. 12. 2012]. Dostupné z <http://www.supervize.eu/publikace-a-clanky/ruzne-texty/historie-supervize-v-cr/>
- * *Bruslení v etice II. Zpráva EK ČIS* [online]. 2012, [cit. 3. 1. 2013]. Dostupné z <http://www.supervize.eu/o-supervizi/etika-v-supervizi/brusleni-v-etice-ii/>
- * *Etické zásady Evropské asociace supervize* [online]. [akt. 12. 11. 2006], [cit. 5. 1. 2013]. Dostupné z http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/eticke_zasady_eas.pdf
- * *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: průvodce poskytovatele* [online]. Praha: MPSV, 2002, [akt. 20. 1. 2003], [cit. 14. 12. 2012]. Dostupné z <http://www.mpsv.cz/files/clanky/5964/pruvodce.pdf>

PŘÍLOHY

A STRUKTURA ROZHOVORU POUŽITÁ VE VÝZKUMNÉ ČÁSTI

A.1 STRUKTURA ROZHOVORU URČENÁ ZADAVATELŮM SUPERVIZNÍ ZAKÁZKY

VYMEZENÍ A ÚČEL SUPERVIZE

- * Co je podle Vašeho názoru supervize? Jak byste ji charakterizoval/a svými slovy?
- * Za jakým účelem je využívána supervize ve Vašem zařízení? Co je jejím cílem?
- * Kdo určuje cíle supervize využívané ve Vašem zařízení?
- * Jsou tyto cíle někde písemně zaznamenány?
- * Jaké očekáváte konkrétní přínosy pro supervidované?
- * Jaké očekáváte celkové přínosy pro Vaše zařízení?
- * Ve standardech kvality sociálních služeb se ve standardu č. 10 – profesní rozvoj zaměstnanců – objevuje kritérium e) „*povinnost zajistit pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka*“. Jak vnímáte toto kritérium? Co pro Vás znamená „*nezávislý kvalifikovaný odborník*“ v praxi? Podle jakých kritérií je vybírán supervizor?
- * Myslíte si, že má využívání supervize v sociálních službách smysl? Jaký?

REALIZACE A PRŮBĚH SUPERVIZE

- * Byla před samotným začátkem supervize uzavřena smlouva? Které strany se této smlouvy účastnily? Ovlivňovali příjemci supervize nějakým způsobem výslednou podobu smlouvy? Co bylo obsahem této smlouvy?
- * Jakým způsobem probíhá supervize ve Vašem zařízení? Jaký druh supervize je využíván (individuální, skupinová, týmová, jiná)? Z jakého důvodu byl zvolen tento druh supervize? Jaké v něm spatřujete výhody? Zaznamenal/a jste nějaké nevýhody?
- * Kteří zaměstnanci se supervize účastní? Z jakého důvodu byli zvoleni právě tito zaměstnanci? Účastní se supervize také vedoucí pracovník? Z jakého důvodu?
- * Je účast na supervizi dobrovolná nebo povinná? Z jakého důvodu?
- * Probíhá supervize příležitostně nebo pravidelně? Z jakého důvodu? Jaká frekvence setkání se Vám osvědčila?
- * Jaká je délka supervizního setkání?
- * Mohou supervidovaní ovlivňovat obsah a konkrétní podobu supervize?
- * Setkáváte se s nějakými problémy, které souvisí se zajištěním a průběhem supervize?
- * Motivujete nějakým způsobem pracovníky k účasti na supervizi a k pozitivnímu přístupu k superviznímu procesu?

DOPADY SUPERVIZE

- * Ziskáváte nějakým způsobem informace o úspěšnosti supervize? Jakým?
- * Jakým způsobem hodnotíte, zda naplňuje supervize stanovené cíle?
- * Zaznamenal/a jste konkrétní pozitivní či negativní dopady supervize na zaměstnance? Jaké?
- * Zaznamenal/a jste nějaký vliv supervize na celé pracoviště a službu jako takovou?
- * Domníváte se, že je supervize účinným nástrojem, který zajišťuje pracovníkům podporu?
- * Domníváte se, že dochází při supervizi k vyřešení problémů a k pozitivnímu posunu v nastolených tématech?
- * Domníváte se, že supervize usnadňuje supervidovaným jejich práci? V jakých ohledech?
- * Všiml/a jste si, že by supervize ovlivňovala vztahy na pracovišti? V jakém směru?
- * Jste spokojen/a s výsledky supervize?

A.2 STRUKTURA ROZHOVORU URČENÁ PŘÍJEMCŮM SUPERVIZE**VYMEZENÍ A ÚČEL SUPERVIZE**

- * Co je podle Vašeho názoru supervize? Jak byste ji charakterizoval/a svými slovy?
- * Za jakým účelem je supervize ve Vašem zařízení využívána? Co si myslíte, že je cílem supervize ve Vašem zařízení?
- * Měl/a jste možnost podílet se na stanovení konkrétních cílů supervize?
- * Co očekáváte od supervize?
- * Ve standardech kvality sociálních služeb se ve standardu č. 10 – profesní rozvoj zaměstnanců – objevuje kritérium e) „*povinnost zajistit pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka*“. Jak vnímáte toto kritérium?
- * Co podle Vás nejvíce ovlivňuje kvalitu supervize v sociálních službách? Jaké máte Vy osobně nároky na supervizi?
- * Myslíte si, že má využívání supervize v sociálních službách smysl? Jaký?

REALIZACE A PRŮBĚH SUPERVIZE

- * Měl/a jste možnost podílet se na podobě supervizní smlouvy? Jakým způsobem? V případě, že ne, ocenil/a byste tuto možnost?
- * Jaký druh supervize je využíván ve Vašem zařízení (individuální, skupinová, týmová, jiná)? Které se účastníte právě Vy? Jste spokojen/a s tímto druhem supervize? Jaké spatřujete výhody této formy supervize? Zaznamenal/a jste nějaké nevýhody?
- * Kterí zaměstnanci se supervize účastní? Jste s tímto spokojen/a? Účastní se supervize také vedoucí pracovník? Jaký máte názor na přítomnost nadřízeného při supervizi?

- * Je účast na supervizi dobrovolná nebo povinná? Jaký máte na toto názor? *Pro případ povinné supervize: Účastnil/a byste se supervize v případě dobrovolnosti? Proč?*
- * Probíhá supervize příležitostně nebo pravidelně? Jak často? Jaký je Váš názor na tuto frekvenci? Odpovídá Vaším potřebám?
- * Jaká je délka supervizního setkání? Vyhovuje Vám?
- * Můžete ovlivňovat obsah a konkrétní podobu supervize? Do jaké míry jste spokojen/a s tím, jak můžete supervizní proces ovlivňovat?
- * Jak obvykle supervize probíhá?
- * Co je nejčastějším tématem supervizního setkání?
- * Setkáváte se s nějakými problémy, které souvisí s průběhem supervize? Jakými?

DOPADY SUPERVIZE

- * Přináší Vám supervize nějaká pozitiva? Jaká?
- * Setkal/a jste se s nějakými negativními důsledky supervize? Jakými?
- * Jaký vliv má supervize na Vaši každodenní práci?
- * Cítíte, že Vám supervize přináší podporu? V jakých ohledech?
- * Dochází při supervizi k vyřešení problémů nebo k pozitivnímu posunu v nastoleném tématu? Jak často se toto podaří? Jak vnímáte efektivitu supervize?
- * Jaký vliv má supervize na vztahy na pracovišti?
- * Vnímáte, že by supervize měla vliv na celé Vaše pracoviště? Jaký?
- * Jak se při supervizi cítíte? Jaká při ní panuje obvykle atmosféra? Jak máte pocity před supervizí a po jejím skončení?
- * Máte možnost hodnotit úspěšnost supervize? Jakým způsobem?
- * Kde nejraději řešíte náměty na zlepšení současné praxe, problémy a pochybnosti? Využíváte supervizi nebo hledáte jiné cesty pomoci a podpory? Jaké?

A.3 STRUKTURA ROZHOVORU URČENÁ POSKYTOVATELŮM SUPERVIZE

VYMEZENÍ A ÚČEL SUPERVIZE

- * Co je podle Vašeho názoru supervize? Jak byste ji charakterizoval/a svými slovy?
- * Co je cílem supervize v sociálních službách?
- * Kdo určuje konkrétní cíle supervize v jednotlivých zařízeních?
- * Jaký vliv by měla mít supervize na supervidované?
- * Jaký vliv by měla mít supervize na celé zařízení sociálních služeb?
- * Jste spokojen/a s tím, jak je supervize volně zakotvená ve standardech kvality sociálních služeb (ve standardu č. 10 – profesní rozvoj zaměstnanců – se objevuje kritérium e) „*povinnost zajistit pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka*“)?
- * Myslíte si, že má využívání supervize v sociálních službách smysl? Jaký?

REALIZACE A PRŮBĚH SUPERVIZE

- * Vyžadujete před začátkem supervizního procesu uzavření supervizní smlouvy? Kdo rozhoduje o její podobě? Co je jejím obsahem?
- * Jaký druh supervize poskytujete? (individuální, skupinová, týmová, jiná)? Jaké v těchto formách spatřujete výhody? Zaznamenal/a jste nějaké nevýhody?
- * Ovlivňujete nějakým způsobem výběr zaměstnanců, kteří se supervize účastní? Jaký je Váš názor na přítomnost vedoucího na supervizi?
- * Myslíte si, že by měla být supervize dobrovolná či povinná? Z jakého důvodu?
- * Jaká je podle Vašeho názoru vhodná frekvence supervizních setkání? Z jakého důvodu?
- * Jaká je podle Vašeho názoru vhodná délka supervizního setkání?
- * Mohou supervidovaní ovlivňovat obsah a konkrétní podobu supervize?
- * Jakým způsobem obvykle probíhá supervize? Jaká se probírají témata?
- * Setkáváte se s nějakými problémy, které souvisí se poskytováním a průběhem supervize?
- * Motivujete nějak účastníky k pozitivnímu přístupu k superviznímu procesu?

DOPADY SUPERVIZE

- * Získáváte nějakým způsobem zpětnou vazbu o úspěšnosti supervize? Jakým?
- * Zaznamenal/a jste konkrétní pozitivní či negativní dopady supervize na supervidované?
- * Zaznamenal/a jste nějaký vliv supervize na celé pracoviště a kvalitu služby?
- * Domníváte se, že je supervize účinným nástrojem, který zajišťuje pracovníkům podporu?
- * Dochází při supervizi k vyřešení problémů a k pozitivnímu posunu v nastolených tématech?
- * Domníváte se, že supervize usnadňuje supervidovaným jejich práci? V jakých ohledech?
- * Domníváte se, že má supervize vliv na vztahy na pracovišti? Jaký?
- * Jste spokojen/a s výsledky své práce?