

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY

Supervize v sociální práci
Supervision in Social Work

Bakalářská diplomová práce

Michal Trčálek

Vedoucí bakalářské diplomové práce:
PhDr. Naděžda Špatenková, Ph.D.

OLOMOUC 2010

Prohlášení

Prohlašuji,

že jsem tuto práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 30. listopadu 2010

Podpis:.....

Anotace

Bakalářská diplomová práce se věnuje tématu supervize v sociální práci. Jejím cílem je popsat postup při zavádění supervize do organizací poskytujících sociální služby. Text práce je rozdělen do tří částí, které se zabývají přípravou, samotným procesem a ukončením supervize. Do jednotlivých kapitol jsou včleněny příklady, které dokreslují způsoby, jakými může probíhat zavádění supervize přímo v praxi pomáhajících organizací. V dalším textu je také vymezen vztah supervize ke standardům kvality sociálních služeb a jsou naznačeny možnosti jejího financování.

Klíčová slova: supervize, sociální práce, sociální služby

Annotation

Bachelor diploma thesis deals with supervision in social-work. The aim of this thesis is to describe the procedure of supervision implementation into the organisations providing social services. Text is divided into three parts, which concern with preparing, own process and finalization of supervision. Examples, which illustrate implementing of supervision in assisting professions, are integrated into particular chapters. Further, there is specified relationship of supervision to quality standards of social services and suggested possibilities of supervision funding.

Keywords: supervision, social-work, social services

OBSAH

1. ÚVOD	5
2. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	7
3. PŘÍPRAVA SUPERVIZE	10
3.1 Potřeba supervize	10
3.2 Význam a funkce supervize	13
3.3 Identifikace potřeby supervize	15
3.4 Motivace pracovníků	16
3.5 Překážky při zavádění supervize	19
3.6 Účast pracovníků na supervizi	21
3.7 Volba supervizora	22
4. PROCES SUPERVIZE	29
4.1 Kontrakt o supervizi	29
4.2 Výběr typu a formy supervize	31
4.3 Individuální supervize	33
4.4 Týmová supervize	34
4.5 Skupinová supervize	35
4.6 Bálintovská skupina	37
4.7 Délka a frekvence supervizních setkání	39
4.8 Financování rozvoje supervize v neziskovém sektoru	40
5. UKONČENÍ SUPERVIZE	42
5.1 Výstupy ze supervize a její hodnocení	42
5.2 Ukončení supervize	45
6. ZÁVĚR	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ	48
PŘÍLOHY	52

1. ÚVOD

„Někteří ze supervidovaných na sebe prozrazují, že se dokonce vsadili, že nebudou na supervizi mluvit a přesto se našlo natolik vyzývavé téma, že se do diskuse zapojili i "zarytí" odpůrci povinné supervize...“¹ píše se v jednom z příspěvků na webu o supervizi v sociální práci.

Supervize je důležitou součástí práce sociálních pracovníků, přináší jim podporu, nové informace a postupy, preventivně působí proti výskytu syndromu vyhoření, pomáhá zvládnout pocity bezmoci a viny. Z těchto důvodů by supervize neměla chybět v nabídce organizací poskytujících sociální služby. Realita je však odlišná, v mnohých organizacích systém podpory pracovníků neexistuje, zaměstnanci nemají možnost nebo nejsou dostatečně motivováni k účasti na supervizních setkáních, případně mají se supervizí špatnou zkušenost. Vedoucí pracovníci, kteří jsou za nabídku supervize v organizaci odpovědní, si musí s tímto nelehkým úkolem poradit.

Cílem této bakalářské práce je popsat možné postupy při zavádění supervize v organizacích poskytujících sociální služby. I když se jedná o teoretickou bakalářskou práci bez výzkumné části, pokusím se text doplnit o ilustrativní příklady z praxe, které mají dokreslit jednotlivé kroky při zavádění supervize do běžného chodu organizace. Náměty a zkušenosti budu čerpat z vlastní více jak desetileté praxe v sociálních službách a z informací od kolegů, vedoucích organizací poskytujících sociální služby v oblasti Vsetínska, se kterými se pravidelně setkávám nad koncepcí komunitního plánu sociálních služeb a vedl jsem s nimi rozhovory o dobré praxi i problémech, které je provázely při prosazování supervize v organizaci. Jména pracovníků jsou pro zachování anonymity nahrazena písmenem „X“ a připojeným indexem (X1, X2...) a obdobně pro názvy organizací použiji písmeno „O“. Dále povětšinou teoretický text zpestřím o zajímavé výsledky práce dvou studentských skupin, které se zabývaly úkolem tematicky zaměřeným na supervizi.

¹ AUTOR NEUVEDEN. *Povinná supervize* [online], 2007 [cit. 25-02-2010] Dostupné z WWW: <http://supervizor.cz/kazuistiky.html>

Text práce je členěn do tří základních oddílů. V prvním nastíním problémy spojené s přípravou na supervizi, dotknu se například tématu významu supervize, motivace pracovníků k účasti na supervizi, ale i volby samotné osoby supervizora. Druhý oddíl už věnuji samotnému procesu supervize, mimo jiné zmíním z jakého důvodu je potřeba uzavírat kontrakt o supervizi, z jakých typů a forem supervize můžeme vybírat, co je to bálintovská skupina, možná více praktickou bude kapitola naznačující možnosti financování supervize z různých zdrojů a taky mohu slíbit krátký pohled do problematiky identifikace potřeby supervize u pracovníků.

Poslední část práce je věnována tématu hodnocení a ukončení supervize. Čtenář se dozví, jak rozumět pojmu zpětná vazba, z jakého důvodu je hodnocení supervize důležité a které okolnosti mohou vést k ukončení supervize.

V budoucnu bych chtěl tuto bakalářskou práci využít jako základ ke zpracování praktické příručky, která pomůže nejen vedoucím pracovníkům zorientovat se v problematice supervize a bude jim po jednotlivých krocích pomáhat při zavádění supervize v organizaci. Nicméně už teď věřím, že tato práce bude přínosem a inspirací pro všechny, kteří se o danou problematiku zajímají.

Na konec úvodu snad jen dlužím vysvětlení používání pojmů v textu, i když jsou v zákoně o sociálních službách vymezeny termíny „poskytovatel“ a „uživatel“ sociálních služeb, rozhodl jsem se používat označení „organizace poskytující sociální služby“ nebo jen „organizace“ a „klient“. V mnoha organizacích je za zavádění supervize odpovědný zaměstnanec pracující na nějakém stupni řízení, pro jednoduchost jej v textu budu nazývat „vedoucí pracovník“ (ve smyslu jeho odpovědnosti za supervizi). A konečně „pracovníkem“ bude myšlen sociální pracovník (případně pracovník v sociálních službách, dobrovolník, stážista apod.), který se supervize účastní.

2. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Pochopením a objasněním stěžejního pojmu by měl začít proces zavádění supervize do organizace poskytující sociální služby, jednotliví pracovníci by měli pochopit, co se za pojmem supervize v sociální práci skrývá. Nejdříve však vymezím pojem **sociální práce**.

Matoušek definuje pojem „sociální práce“ jako „společenskovední disciplínu i oblast praktické činnosti, jejichž cílem je odhalování, vysvětlování, zmírňování a řešení sociálních problémů (chudoby, zanedbávání výchovy dětí, diskriminace určitých skupin, delikvence mládeže, nezaměstnanosti aj.).“²

Úlehla při vysvětlování pojmu sociální práce vychází z osoby klienta, který potřebuje ve svých způsobech chování, jednání a myšlení pomoc. Důvodem, proč se stane člověk klientem sociální práce je, že se jeho způsoby nesrovnávají se společenskými normami, které autor chápe jako pravidla, standardy představující přípustné hranice ve vztazích mezi lidmi.³

Řezníček vysvětluje smysl sociální práce: „V západních zemích se poslání sociální práce většinou chápe jako poskytování sociálních služeb jednotlivcům, rodinám, skupinám a komunitám. Smyslem těchto služeb je pomoci klientům vyrovnat se s nezměnitelnými problémy, omezit nebo odstranit problémy, které lze změnit nebo vyřešit, popřípadě přispět ke zlepšení situace tam, kde je možná úprava sociálních poměrů.“⁴

S vývojem sociální práce jsou kladeny stále větší nároky na sociální pracovníky. Tato profese vyžaduje učít se novým pohledům, novým názorům a přístupům. Žádný sociální pracovník nemůže být osamělým vojákem v poli příliš dlouho, potřebuje cítit ze svého okolí podporu, kterou může být **supervize**.⁵

² MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2008, s. 200-201

³ ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, s. 24

⁴ ŘEZNÍČEK, I. *Metody sociální práce*. 1.vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994, s. 20

⁵ ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, s. 117

Z etymologického hlediska pochází slovo „supervize“ z latiny, *super* znamená „výše“ nebo „přes“ a *visio* znamená „pohled“.⁶ K nám bylo slovo „supervize“ přejato z anglického slova „supervision“⁷, které se do češtiny překládá jako „dozor, dohled, kontrola, řízení, inspekce.“⁸

Pojem supervize může být vymezován různě. Například Hartl vnímá supervizi jako „pomoc, dozor nad prací začínajících psychoterapeutů, sociálních pracovníků aj. po skončení výcviku, nejméně jeden rok, většinou však více let.“⁹

Broža vnímá supervizi „jako předem dohodnutý a oboustranně akceptovatelný proces pomoci s komplikovanými profesními situacemi. Je založena na vzájemném respektu a má za cíl především zlepšení péče o klienta/pacienta.“¹⁰

Havrdová považuje supervizi za odbornou činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje týmy a skupiny, ale i jednotlivé pracovníky k tomu, aby dosáhli určitých organizačních, profesionálních i osobních cílů. Jako hlavní nástroj supervize vidí Havrdová vytvoření bezpečného prostoru pro reflexi pracovní činnosti v bezpečném prostředí supervizního vztahu a podpora procesu učení a změny.¹¹

Kopřiva spatřuje v supervizi proces praktického učení, ve kterém supervizor pomáhá pracovníkům řešit konkrétní problémové situace, které vznikají při jeho práci s klienty.¹²

Důležité je také oddělit supervizi od přímé práce s klientem. Havrdová zakotvuje supervizi do různých rovin v pomáhajících profesích, jako rovinu A) označuje přímou práci s klientem, jako rovinu B) práci supervizora s pomáhajícím pracovníkem a v rovině C) se zaměřuje na supervizi supervize. Rozlišením těchto úrovní pak lze jednoznačně odlišit supervizi od přímé práce s klientem, která se zaměřuje na životní situace či stavy klientů. V supervizi „hledíme“ na činnost

⁶ SVOBODOVÁ, P. *Úvod do supervize. Cyklický model*. Tišňov: SCAN, 2002, s. 14

⁷ KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2000, s. 136

⁸ ŘEŠETKA, M. *Anglicko-český, česko-anglický slovník*. Olomouc: FIN PUBLISHING, 1997, s. 493

⁹ HARTL, P. *Psychologický slovník*. Praha: Nakladatelství BUDKA, 1994, s.203

¹⁰ BROŽA, J. (ed.). *Supervize v adiktologické praxi*. Praha: Nakladatelství TRITON, 2009, s. 15

¹¹ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 40

¹² KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2000, s. 136

pracovníka organizace (reflektujeme ji), a to se děje z vyšší úrovně (rovina B), než v níž činnost pracovníka probíhá (rovina A), jde tedy o meta- či super-hledění. Z hlediska roviny C může existovat také supervize řízení nebo supervize supervize.¹³

¹³ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 39-40

3. PŘÍPRAVA SUPERVIZE

Proces zavádění supervize do organizace by měl být velmi pečlivě naplánován, protože na kvalitě přípravy mnohdy závisí úspěšnost celého postupu. V dalších kapitolách jsou popsány jednotlivé části přípravy supervize

3.1 Potřeba supervize

Na začátku celého procesu zavádění supervize si vedení organizace, popřípadě jednotliví pracovníci mohou položit otázku, zda vůbec supervizi potřebují a k čemu je dobrá. Je faktem, že poskytovatelům sociálních služeb vyplývá ze Standardů kvality sociálních služeb povinnost zajistit pracovníkům podporu, konkrétně z kritéria 10-Profesní rozvoj zaměstnanců, písmena e), které zní: „Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“.¹⁴ Ve Standardech kvality sociálních služeb není přesně vymezeno, že nezávislým odborníkem musí být nutně supervizor. Výkladový sborník pro poskytovatele sociálních služeb vymezuje význam pojmu „podpora“ a mimo jiné uvádí, že **„jednou z forem podpory je skupinová, týmová nebo individuální rozvojová supervize v sociální práci“**¹⁵

Rovněž Maceček chápe ve svém výkladu 10. standardu kvality sociálních služeb nezávislého odborníka jako supervizora.¹⁶

Jedním ze znaků vyspělosti organizace i profesionální vyzrálosti pracovníků je schopnost využívat supervizi pro zlepšení práce. Smysluplné využití supervize pro potřeby zaměstnanců je v organizaci považována za jistý znak kvality.¹⁷

¹⁴ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Standardy kvality sociálních služeb* [online], 2009 [cit. 17–11-2010] Dostupné z WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/5963>

¹⁵ ČERMÁKOVÁ, K., HOLEČKOVÁ M. a kol. *Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008, s. 152

¹⁶ MACEČEK, R. Standardy kvality pro terénní sociální práci. In JANOUŠKOVÁ, K., NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Profesní dovednosti terénních pracovníků*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008, s. 71

¹⁷ ČERMÁKOVÁ, K., HOLEČKOVÁ M. a kol. *Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008, 2008 s. 157

Povinnost dodržovat Standardy kvality sociální služeb je pak poskytovatelům dána Zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, konkrétně se jedná o §88 písmeno h).¹⁸

Při rozhovoru s vedoucím pracovníkem XI organizace OI, jsem měl možnost nahlédnout i do zpracovaných Standardů kvality sociálních služeb uvedené organizace. Potřebě supervize v organizaci je v dokumentu věnována jedna kapitola. Pro ilustraci uvádím, jakým způsobem je kapitola strukturována a co je jejím obsahem.

V úvodu kapitoly organizace definuje pojem supervize:

- *Supervize je činnost, při které prostřednictvím zaměřeného pozorování a cílených otázek uvažujeme nad kvalitou péče o klienta a zvyšujeme pracovníkovu schopnost reflexe (uvědomovaného vnímání) vlastní práce a sebereflexe.*
- *Supervize obsahuje složku podpory (nadhledu) a kontroly (dohledu), zaručuje dobrou úroveň odbornosti jak v její složce schopností, vědomostí a dovedností, tak v její složce etické a hodnotové.*
- *Supervize se vztahuje k cíli naší práce. Zaměřuje se především na proces, jakým daného cíle dosahujeme, na vztahy, které jsou v pomáhajících profesích tím nejdůležitějším prostředkem, kterým naše cíle naplňujeme.*

V další části kapitoly o supervizi je definováno, komu je supervize určena, je zde myšleno i na dobrovolníky, kteří jsou významnou součástí práce organizace. Pracovníci (supervidovaní) mají možnost průběžné podpory a vedení, především v počátcích své činnosti, poradit se o vzniklých komplikacích, sdělovat své připomínky a návrhy ke způsobu poskytovaných služeb, sdílet své zkušenosti, úspěchy i neúspěchy. Dokument také stanovuje, co je pro supervizi v organizaci prospěšné:

¹⁸ § 88 Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

- *Noví pracovníci mají možnost učit se od zkušenějších.*
- *Pracovníci mají možnost inspirovat se od sebe navzáje.*
- *Pro řešení problémů dostávají dostatek informací a podpory pracovníků, odborníků.*

V poslední části kapitoly jsou upraveny formy a četnost supervize, která může probíhat individuálně nebo skupinově a frekvence supervize je stanovena na interval 1x za půl roku.

Materiál rovněž vymezuje zaměření supervize na jednotlivá supervizní témata:

- *Vnímání a kontext úkolů organizace, filozofii péče, hodnotová východiska, chápání procesu vývoje péče o uživatele*
- *Role a vztahy, otázky hranic, vedení, očekávání a zpětná vazba*
- *Pracovní klima na pracovišti, míra podpory a spolupráce, přítomnost humoru a smíchu, přístup ke konfliktu*

V závěru popisu supervizní praxe je kladen důraz na osobnost každého pracovníka a je zde uvedeno, že se pracovník může kdykoliv v případě potřeby obrátit na svého supervizora. V souvislosti s podporou duševní pohody pracovníků je vhodné občas uspořádat neformální setkání.

Potřeba supervize v organizaci by však neměla vyplývat pouze z nutnosti formálně naplnit Standardy kvality sociálních služeb. **Motivace by měla převážně vycházet z potřeby zajistit pracovníkům nadhled (neboli supervizi), který potřebují, aby se nezahltili.** Pracovníci potřebují získat nadhled, kdykoliv cítí, že to, co se děje, by nemělo být anebo mělo být jinak, jenže se jim nedaří té změny dosáhnout. K získání nadhledu potřebují pracovníci pomoc sami pro sebe. Potřebují někoho, s nímž si o tom mohou povídat, tedy supervizora, čili toho, kdo pomáhá získat nadhled neboli supervizi.¹⁹

Také Bednářová a Pelech zmiňují, že žádný pracovník, který vystuduje příslušnou školu není vzdělán jednou provždy. V pomáhajících profesích u pracovníků poskytujících sociální služby zaměřené na přímou práci s lidmi vystupuje

¹⁹ ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*. 3. Vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, s.117

do popředí potřeba jiného druhu učení, než jim nabízí systém vzdělávání zaměřený na získání teoretických vědomostí. Autoři zdůrazňují, že důležitější je získání profesionálních jistot a kompetencí v práci s klientem. Supervize prochází napříč pomáhajícími profesemi a právě pracovník v pomáhající profesi by se měl po celou svou pracovní kariéru pravidelně zúčastňovat supervizi, a to bez ohledu na vzdělání, absolvované kurzy a výcviky.²⁰

Počáteční obavy a nedůvěra pracovníků k supervizi se mohou vyskytnout téměř v každé organizaci. Jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících nastavení supervize je přímý vedoucí pracovník, jehož přístup k supervizi má velký dopad na užitečnost a efektivitu supervize. Především na něm záleží, jaké podmínky budou pro supervizi od začátku vytvořeny a jeho pochopení významu supervize má velký vliv na její další rozvoj. V ideálním případě se snaží pro samotné pracovníky vytvářet možnosti svobodného dospělého rozvoje, postaveného na lepším chápání své profesní role i osobní zangažovanosti při práci s klienty. V jeho možnostech je také prosazení supervize jako hodnotného vzdělávání sociálních pracovníků u dalších nadřízených.²¹

3.2 Význam a funkce supervize

Pochopení základní otázky „k čemu je to vlastně dobré“, tedy významu a funkce supervize, pomůže pracovníkům k lepšímu přijetí změn souvisejících s procesem přípravy supervize.

Veltrubská spatřuje význam supervize v tom, že „pomáhá očistit se od negativních emocí, porozumět lépe situaci, neřešit konflikty agresí či únikem, ale komunikací vedoucí k hlubšímu dorozumění. Supervizor, jakožto odborník na vedení poradenského rozhovoru, může pomoci k pochopení, změně komunikačního stylu,

²⁰ BEDNÁŘOVÁ, Z., PELECH, L.: *Slabikář sociální práce na ulici*. Brno: Doplněk, 2003, s.68

²¹ *Ověření modelu vzdělávání sociálních pracovníků Středočeského kraje formou supervize - Výstupy a doporučení z projektu ESF, Český Institut pro Supervizi, o.s [online], 2007 [cit. 26-02-2010]*
Dostupné z WWW: http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/vystupy_a_doporuceni.pdf

lepší spolupráci... Právě proto, že ve vztazích aktérů není zaangażován, že stojí vně systému, má potřebný NADHLED.²²

Bednářova a Pelech vidí význam supervize v možnosti reflexe vlastního profesního chování. Supervizi nevidí jako kontrolu, předávání rad, informací nebo jako konzultaci nad případem či pouhé předávání instrukcí. Supervize by měla být zacílena na odborný a osobní rozvoj pracovníků zaměřený na podporu pracovníka, vyjasnění případu, vyhodnocení dosavadních postupů a metod, odhalení neuvědomovaných souvislostí, pocitů a emocí a stanovení dalších strategií. Výsledkem supervize je pak reflexe vlastní práce supervidovaných, jejich případných vědomých či neuvědomovaných chyb, vyplývajících z jejich nereflektovaných dispozic osobnosti či životního vývoje. Výhodou pak je, pokud je supervizor z jiného pracoviště, přichází zvenku.²³

Supervizi nelze zaměňovat s běžnými provozními poradami, kontrolami nebo odborným vedením.²⁴

Efektivní supervize by měla plnit tři funkce:²⁵

- **Vzdělávací** (formativní) funkce, která spočívá v rozvoji dovedností, porozumění a schopností supervidovaných. Supervizor pomáhá pracovníkům lépe rozumět klientovi, uvědomovat si své reakce a odezvy na klienta, chápat proměny vztahu s klientem, zhodnotit dopady jejich intervencí a zkoumat další způsoby práce s klienty. Při takovém rozebírání jim supervizor může pomáhat:
 - lépe klientovi porozumět;
 - více si uvědomovat své reakce a odezvy na klienta;
 - podívat se na to, jak intervenují a jaké jsou dopady jejich intervencí;
 - zkoumat další způsoby práce s touto a podobnými situacemi klientů

²² VELTRUBSKÁ, I. Supervize a co s ní... [online], rok neuveden [cit. 26-02-2010] Dostupné z WWW: http://www.ivavel.cz/texty/Supervize_a_co_s_ni.pdf

²³ BEDNÁŘOVÁ, Z., PELECH, L.: *Slabikář sociální práce na ulici*. Brno: Doplněk, 2003, s.68-69

²⁴ SOKOL, R., TREFILOVÁ V. *Sociální pracovník v rezidenčních zařízeních sociálních služeb*. Praha: ASPI, 2008, s. 277

²⁵ HAWKINS, P., SHOHEET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004, s. 60

- **Podpůrná** (restorativní) funkce vychází ze skutečnosti, že na všechny pracovníky účastníci se důvěrné práce s klienty nevyhnutelně působí zoufalství, bolest a roztržštěnost klienta, a potřebují čas, aby si mohli uvědomovat, jakým způsobem je to může ovlivnit, a aby své reakce mohli zvládat. To je nezbytné, pokud nemají být pracovníci přeplněny emocemi, které vznikají v důsledku empatie s klientem, klient je mohl oživit, případně mohly být reakcí na klienta. Nepozornost k takovým emocím vede k tomu, že se pracovníci začnou s klienty identifikovat, ztrácejí zájem o práci, podléhají stresu, který následně vede k syndromu vyhoření.
- **Řídící** (normativní) stránka supervize plní funkci kontroly kvality, supervizor nese určitou část odpovědnosti za kvalitu práce v organizaci. Pracovníci mohou pociťovat nejistotu, hluchá nebo citlivá místa, nedostatek vědomostí, dovedností a zkušeností při práci s klienty a potřebují mít někoho, kdo bude spolu s nimi jejich práci hodnotit a případně korigovat.

3.3 Identifikace potřeby supervize²⁶

Připravenost pracovníků k supervizi je klíčovým předpokladem k úspěšnému zavedení supervize do organizace. Podle Standardů kvality sociálních služeb musí vedení organizace pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.²⁷ To však neznamená, že se musí jednat nutně o supervizora, proto se vedení organizace může zaměřit na otázku, do jaké míry potřebu supervize vnímají pracovníci.

Potřeba supervize může být představována jako nesoulad mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozumění problému na straně pracovníka a tím, jaké požadavky jsou na něj kladeny, případně co vyplývá z organizačních či jiných změn.

²⁶ Není-li uvedeno jinak srov. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, s. 118-125

²⁷ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Standardy kvality sociálních služeb* [online], 2009 [cit. 17-11-2010] Dostupné z WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/5963>

Obecně můžeme potřebu supervize rozdělit na dva druhy:

- **Reaktivní** – výkonnostní, je aktuální v případě, že se v organizaci vyskytne nečekaný problém a pracovníci na něj neumí reagovat, nejsou na řešení problému odborně připraveni, při identifikaci potřeby supervize se volí cesta výzkumu, respektive terénního šetření.
- **Proaktivní** – má vztah k celkové strategii organizace a plánu rozvoje lidských sil.

Pro samotnou analýzu a identifikaci potřeby supervize lze volit ze dvou způsobů. Prvním je kvalitativní sociologický průzkum, jde v podstatě o terénní šetření – nejčastěji se využívá dotazník, rozhovor, pozorování. Znamená to v podstatě, že se vedoucí jde pracovníků přímo zeptat na jejich potřebu supervize. Druhý a složitější způsob je aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci. Tímto způsobem lze získat obecné požadavky na pracovní místo a je volen spíše u manažerských pozic nebo tehdy, když profil pracovníka je „nulový“. Na základě vybraného způsobu analýzy je nutné zvolit vhodné metody a techniky, kterými bude analýza a identifikace provedena. Technik a metod analýzy a identifikace existuje celá řada a dělí se do různých kategorií, například podle toho, zda se zaměřují na reaktivní či proaktivní přístup, na jaký okruh potřeb se zaměřují, zda jde o analýzu znalostí, dovedností, postojů, manažerského jednání a podobně.

3.4 Motivace pracovníků

Jedním z nejtěžších úkolů na cestě k supervizi může být motivace pracovníků, získání jejich důvěry a zápalu pro supervizi. V případě kdy je supervize v organizaci novinkou, mohou mít pracovníci k procesu supervize nedůvěru a považovat ji spíše za ohrožující s obavou, že odhalí své pracovní slabiny a nedostatky. Je proto velmi důležité pracovníkům přesně vymezit pojem supervize, její průběh a možný význam pro jednotlivé pracovníky i celou organizaci.

Supervize nesmí být pro pracovníky formální záležitostí, které se zúčastňují pouze z povinnosti a neznají důvody, účel a smysl, pro které je jim poskytována.²⁸

V organizaci O2 jsem hovořil s vedoucím pracovníkem X2, ten mi potvrdil, že se celý tým pracovníků setkal ještě před zahájením samotné supervize. Budoucí supervizorka byla přizvána ke konzultaci pravidel pro poskytování sociální služby v rámci zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe. Pracovníci měli možnost supervizorku poznat předem, což snižovalo jejich nedůvěru při prvním supervizním setkání. Supervizorka měla zároveň možnost seznámit se s provozem organizace, získané informace pak použila při dalších setkáních s pracovníky.

V rámci přípravy na supervizi si mohou pracovníci odpovědět na otázky týkající se jejich motivace k supervizi. Podobný úkol dostali také studenti vysokoškolského studia oboru sociální práce na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci, nejdříve se zamýšleli nad otázkou, **co od supervize očekávají**, mezi jejich nejčastější odpovědi patřil právě:

- nadhled
- psychohygienu,
- psychologická podpora,
- povzbuzení pracovníka,
- prevence syndromu vyhoření.

Je pozitivní, že studenti očekávají od supervize vyřešení a sjednocení pracovních postupů v určitých situacích. Sociální pracovníci často považují zpracovávání pracovních postupů a metodik za zbytečnost, protože se jedná o časově náročný proces. Existuje zde jistý předpoklad toho, že současní studenti (budoucí sociální pracovníci) budou lépe připraveni tuto nutnost přijmout a považovat ji za přirozenou součást pracovního života.²⁹

²⁸ SOKOL, R., TREFILOVÁ V. *Sociální pracovník v rezidenčních zařízeních sociálních služeb*. Praha: ASPI, 2008, s. 277

²⁹ Výsledky práce studentů na skupinovém úkolu, informace zprostředkována PhDr. Naděždou Špatenkovou, Ph.D. dne 4. února 2009, Olomouc

V další části práce se studenti zamýšleli nad tím, **co jim může supervize přinést a v čem je může obohatit**. Supervize jim v tom případě poskytuje především:

- pohodu a úlevu
- nový pohled na situaci
- kooperaci a zlepšení vztahů v pracovním kolektivu
- odbourání stresu a předsudků
- vyjasnění si své role v týmu
- nové myšlenky, nápady, postupy
- důvěru mezi kolegy v pracovním týmu.

Někteří z absolventů studia oborů sociální práce mohou v rámci profesní kariéry směřovat do manažerských pozic organizací, které poskytují sociální služby. Je tedy možné, že se stanou vedoucími pracovníky odpovědnými za zavádění supervize do sociální práce a mohou v budoucnu těžit z toho, že již teď vnímají přínos supervize v oblastech jako jsou vztahy v kolektivu, vyjasňování rolí v týmu, kooperace a podobně.³⁰

Z opačného úhlu pohledu si studenti odpovídali na otázku **čím může být supervize ohrožující**. Studenti se nejvíce obávali osobního selhání, že supervize odhalí jejich nedostatky a případně někdo zneužije informace proti jejich osobě. Odpovědi studentů na poslední otázku potrhují nutnost dobré osvěty v rámci organizace, která se připravuje na supervizi. Vedoucí pracovník by měl být připraven prezentovat ostatním kolegům přínos a význam supervize pro ně samotné, pro pracovní tým a sekundárně i pro klienty služeb. V závěru cvičení studenti pozorovali **vlastní pocity ze supervize**, v odpovědích se objevovala tréma, nervozita, stres, ale také těšení a očekávání nového.³¹

³⁰ Výsledky práce studentů na skupinovém úkolu, informace zprostředkována PhDr. Naděždou Špatenkovou, Ph.D. dne 4. února 2009, Olomouc

³¹ Výsledky práce studentů na skupinovém úkolu, informace zprostředkována PhDr. Naděždou Špatenkovou, Ph.D. dne 4. února 2009, Olomouc

3.5 Překážky při zavádění supervize

Při zavádění procesu supervize je nutno počítat s některými překážkami, které mohou proces zkomplikovat:³²

- **Předchozí zkušenosti se supervizí:** špatná zkušenost může vést supervidovaného pracovníka k nedůvěře a ostražitosti, ale paradoxně naopak dobrá zkušenost může vést k přesvědčení, že „nikdo už nebude tak dobrý jako můj poslední supervizor“. Je možné vypracovat seznam předchozích zkušeností se supervizí a porovnat předchozí a aktuální potřeby supervidovaných pracovníků.
- **Osobní zábrany a obranné mechanismy:** účast pracovníka na supervizi může obnovit bolestné pocity, může se cítit obnažený, zranitelný a „pod lupou“, pracovník se brání před vnějším hodnocením, reakcí na tento stav pak může být hněv nebo odpor.
- **Potíže s autoritou:** pracovník se může supervizora bát jako autority a mít potřebu mu dokazovat, že svoji práci umí.
- **Konflikt rolí:** může nastat v případě, kdy je supervizor zároveň vedoucím, supervidovaný se může obávat pozdějšího zneužití informací z pozice nadřízeného pracovníka
- **Praktické překážky:** nedostatek financí (organizace si nemůže supervizi „dovolit“), geografické (odlehlost místa), provozní (podmínky provozu znepříjemňují průběh supervize, např. v nepřetržitě poskytované službě)
- **Potíže s přijímáním podpory:** při přijímání podpory ze strany supervizora může se u pracovníka objevit pocit zranitelnosti, protože odhaluje své potřeby, pracovníkům často připadá bezpečnější pracovat s klienty, kteří musejí vyjadřovat své vlastní potřeby a oni přitom zůstávají v bezpečí role poskytovatelů pomoci.
- **Překážky v organizaci:** kultura organizace může směřovat postoj k supervizi, v některých organizacích je supervize považována za důležitou a pracovníci jsou k účasti na ní povzbuzováni.

³² Hawkins HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004, s. 35-38

Z informací od pracovníka X3 vyplynulo, že v organizaci s nepřetržitým provozem, kde pracuje, nelze zajistit skupinovou supervizi v době, kdy jsou všichni pracovníci přítomni na pracovišti. Část pracovníků musí přijít na supervizi mimo svoji běžnou pracovní dobu. Vedení organizace však může být vstřícné k dojíždějícím pracovníkům a směřovat termíny supervize na den jejich směny. Možností dalšího usnadnění je časové navázání supervize na jiné akce v organizaci (pracovní porady, vzdělávací semináře apod.), je však potřeba zvážit, zda je takové spojení z hlediska potřeb pracovníků přínosné.

Praxe v organizaci O2 ukázala, že provoz v době supervize lze zajistit dobrovolníky, tímto způsobem mají všichni pracovníci možnost se supervize účastnit.

V organizaci O4 během supervize provoz pro uživatele uzavřou, otevírací doba se však posune do odpoledních hodin s tím, že služba je klientům poskytnuta v jinou dobu. V kontaktním centru platí pravidlo, že během supervize není dovoleno přijímat telefonáty.

Vedoucí pracovník X5 organizace O5 zmínil, že nepřetržitý provoz služby je během supervize zajišťován prostřednictvím externího pracovníka, se kterým je uzavřena dohoda o pracovní činnosti nebo dohoda o provedení práce.

Podobné překážky při zavádění supervize do organizace shrnuje Havrdová ve svém příspěvku předneseném na konferenci „Supervize v sociální práci“: „Shrneme-li tedy naše poznatky ze zavádění supervize v sociálních organizacích v posledních pěti letech, konstatujeme, že v mnoha organizacích se supervize stala běžnou součástí práce odborných týmů a přispívá ke kontinuálnímu vzdělávání pracovníků, v některých organizacích a zejména některých regionech se však zavádění supervize setkává s překážkami, které shrnujeme:

- organizace není na supervizi připravena
- ředitel nemá vlastní zkušenost a neví co očekávat-pozvání je formální
- supervize je jediným místem, kde se otvírají problémy v organizaci
- pracovníci nemají zkušenost s reflexí a s kulturou učení, silná tenze a nedůvěra
- supervizor nechápe organizační principy a psychologizuje problémy a naopak

Z této analýzy vyplývají i konkrétní náměty pro další rozvoj supervize v terénu sociálních služeb, a to v souvislosti s péčí o kvalitu práce a celoživotním vzděláváním pracovníků.³³

Z rozhovoru s vedoucím pracovníkem X5 organizace O2 bylo zřejmé, že pracovníci služby nikdy neměli zkušenost se supervizí, neuměli využívat její výhody, zažívali ve vztahu k procesu supervize nedůvěru a obavy. Supervizorka byla do organizace vybrána vedením „zastřešující organizace“. Na začátku supervizorka dostatečně nezmapovala chod a potřeby organizace. Pouze se krátce vyptala vedoucí a pak individuálně hovořila s každým pracovníkem. Supervizorka nebyla pracovníky přijata, zažívali nedůvěru a obavy. Organizace musela znovu začít s výběrem nového supervizora.

3.6 Účast pracovníků na supervizi

Před prvním supervizním setkáním se vedení organizace nevyhne otázce, kdo v organizaci se má na supervizi podílet, kteří pracovníci se mají supervize účastnit a zda se mají supervize účastnit i vedoucí pracovníci.

Výběr členů je velmi důležitou součástí skupiny pro její členy i vedoucí. Všichni zúčastnění by měli zvážit, zda je jasný účel a potřeby supervizní skupiny, stejně jako paleta zkušeností a dovedností. Pokud jde o velikost, měla by supervizní skupina čítat přinejmenším tři a zpravidla ne více jak sedm lidí, jinak by členové skupiny museli bojovat o dostatek času a pozornosti. Skupina by také měla vykazovat dostatečnou podobnost, pokud se jedná o typy klientů, s nimiž členové pracují, obecný teoretický přístup k práci a úroveň pokročilosti.³⁴

Hawkins, Shohet také popisují příklad: „Při výcvikovém kurzu, který jeden z nás vedl v anglickém městě Bath, bylo také důležité v supervizních skupinách pokud možno usilovat o geografické promíšení, aby se omezila možnost, že budou členové

³³ HAVRDOVÁ, Z. *Otazníky kolem supervize dnes a zítra. Předneseno na konferenci „Supervize v sociální práci“* [online], 2005 [cit. 4-11-2010] Dostupné z WWW: <http://www.test.krszs.info/spravuj/files/Otaznikykolemsupervizednesazitra.pdf>

³⁴ HAWKINS, P., SHOHEIT, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004, s. 134

skupiny osobně znát prezentované klienty. Takový problém může nastat v prostředí kteréhokoli menšího města.“³⁵

V supervizi má smysl předkládat taková témata, která odpovídají mocenské úrovni supervidovaných pracovníků (např. vztahy s klienty, v týmu, emoce zúčastněných, způsoby komunikace apod.). **Proto je užitečné, když se supervize účastní ti, kdo se přímo na situaci ke změně nějakým způsobem podílejí či mají podílet, koho se týká nežádoucí situace a kdo všechno může ovlivnit změnu k žádoucí situaci.** Supervize týmu se proto účastní obvykle i přímý nadřízený, zejména jde-li o vztahy a organizaci práce.³⁶

V denním stacionáři pro zdravotně postižené mi vedoucí pracovník X2 potvrdil, že jsou pracovníci před každou supervizi dotazováni, zda má být vedoucí pracovník přítomen, pracovníkům je tak umožněno operativně si vybrat.

V organizaci poskytující sociální služby osobám se zdravotním postižením platí pravidlo, že vedoucí pracovník se supervize neúčastní. Supervizor pro něj však sestavuje zprávy ze supervize, ve kterých průběh supervize hodnotí, zpracovává výstupy a navrhuje témata na další sezení.

3.7 Volba supervizora

Neméně významným krokem je volba osoby supervizora. Tuto fázi by vedení organizace nemělo podcenit. Osobnost supervizora je důležitá, protože jeho styl práce, schopnost zaujmout i odborná připravenost významně ovlivní nejen začátek, ale i celý průběh dalšího procesu supervize.

Před samotným oslovením supervizora by si zadavatel měl vyjasnit obsah poptávky:³⁷

- kde zadavatel působí a kde by supervize měla probíhat (případně, zda jsou pracovníci ochotni za supervizorem dojíždět);

³⁵ tamtéž

³⁶ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 69

³⁷ Český institut pro supervizi. *Jak si supervizi domluvit*. [online], rok neuveden [cit. 5–10-2010] Dostupné z WWW: <http://www.supervize.eu/o-supervizi/jak-si-supervizi-domluvit/>

- oblast v jaké zadavatel působí a jeho cílová skupina;
- jakou supervizi se bude jednat (individuální, případovou, týmovou, manažerskou);
- rozsah a frekvenci supervize;
- další důležité informace - předchozí zkušenost se supervizí, platba cestovného apod.

Mona Franséhn popisuje rozdíl mezi externím supervizorem přicházejícím z prostředí mimo organizaci a interním supervizorem, kterým je vedoucí nebo zkušený pracovník a zná prostředí uvnitř organizace. Přirovnává externího supervizora ke konzultantovi, který nese odpovědnost jen za proces supervize, nikoliv za práci s klientem. Výhodou je, že supervizor může dát pracovníkům podněty, aby se na svou práci podívali z jiného úhlu pohledu a jinýma, nezaujatýma očima, protože supervize je považována za komplexní činnost, je třeba do ní zahrnout všechny aspekty. V interní supervizi spatřuje autorka problém v tom, že vedoucí pracovník poskytující supervizi zároveň kontroluje i poskytuje podporu. Ze zkušenosti vyplývá, že při pokusu spojit podporu a řízení většinou převáží kontrola.³⁸

Nutnost pečlivé volby osoby supervizora dokladuje Šimek ve výčtu vlastností, schopností a dovedností dobrého supervizora: „Na prvním místě stojí důraz na lidské kvality – supervizor by měl být dobrý, zralý a moudrý člověk, pokorný a skromný, měl by být kongruentní nejen v terapeutické práci, ale i v „životě“ – měl by být z „jednoho kusu“. Měl by mít schopnost rozvinuté empatie, umění naslouchat, široké tolerance zahrnující respekt k odlišnému stylu práce, měl by být otevřený, trpělivý, flexibilní a se smyslem pro humor.“³⁹

Carroll sice definuje supervizora jako „dohlázele, dozorce“, ale zároveň dodává, že je to někdo, kdo zastává širší názor, hledisko. Supervizora vnímá jako člověka schopného nestranně, avšak zaujatě, starostlivě a se soucitem, prohlédnout

³⁸ FRANSÉHN, M. Význam supervize v sociální práci na příkladu Švédska. In *Sociální práce*. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2007, č.4, s. 72-77.

³⁹ ŠIMEK, A. *Supervize – kazuistiky*. TRITON, 2004, s. 16

terén sociální práce a tudíž často postřehnout detaily, které se vznášejí v periferním vidění supervidovaného pracovníka a nejsou vždy jasně a zřetelně viditelné⁴⁰

Účastníci semináře realizovaného v rámci studia oboru sociální práce na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci se zamýšleli nad vlastnostmi **ideálního supervizora**. Jejich představa byla následující:⁴¹

- empatický
- sympatický
- srozumitelný
- přiměřeně pozitivní
- vstřícný
- pohodový
- diskrétní
- naslouchající
- kreativní
- kompetentní
- rozvážený
- zkušený

Z uvedeného seznamu vlastností ideálního supervizora můžeme vysledovat profil člověka, od kterého ostatní očekávají pomoc, podporu, pochopení. Lze tedy předpokládat, že v přítomnosti takového supervizora by účastníci semináře vnímali supervizi jako podporu.

Naopak účastníci výše uvedeného semináře v rámci studia vymezovali supervizora „noční múru“ jako:⁴²

- negativně naladěného
- arogantního
- „mistra světa“
- neangažovaného

⁴⁰ CARROLL M., THOLSTRUPOVÁ, M. *Interaktivní přístupy k supervizi*. TRITON, 2004, s. 19

⁴¹ Výsledky práce studentů na skupinovém úkolu, informace zprostředkována PhDr. Naděždou Špatenkovou, Ph.D. dne 4. února 2009, Olomouc

⁴² Výsledky práce studentů na skupinovém úkolu, informace zprostředkována PhDr. Naděždou Špatenkovou, Ph.D. dne 4. února 2009, Olomouc

- urážejícího
- hodnotícího
- chladného
- spěchající
- odměřený
- nadřazený
- „brouka Pytlíka“
- afektovaného

Z uvedené výčtu vlastností supervizora „noční můra“ se můžeme domnívat, že účastníci semináře si uvědomovali obavy ze supervize vedené supervizorem, který by dával najevo svoji převahu, neměl by o problémy pracovníků zájem, byl netaktní, případně nezajistil vhodné podmínky pro supervizi. Můžeme tedy předpokládat, že taková supervize by byla účastníky semináře vnímána jako ohrožující a kontrolní.

Šimek zdůrazňuje, že „důležitým předpokladem kvalitní supervizní práce je pozornost věnovaná etice. Jak etice samotného supervizního procesu, tak etice důsledků práce s klienty. Dodržování pravidel formulovaných do etického kodexu supervize jsou jen tím nejhrušším vodítkem, závazným předpokladem. Jejich dodržování patří ke kvalifikaci supervizora... Vždyť právě zacházení s vlastní mocí vyplývající z role supervizora patří k citlivým aspektům supervize.“⁴³

Supervizi objednává většinou vedoucí organizace, on sám ani potřebu supervize nemusí pociťovat. Někdy je jeho motivem pouze vyplnit v žádosti o grant jméno supervizora. V těchto případech volí vedoucí supervizory zvučných jmen, nicméně o samotnou supervizi nestojí. Často se tak stane, že supervizor uvedený v projektu organizaci vůbec nenavštíví.⁴⁴

Šimek cituje výsledky výzkumného šetření Junkové, ze kterého vyplývají podstatné znaky dobré supervize:⁴⁵

- vytvoření dobrého vztahu mezi supervizorem a supervidovaným;
- vytvoření bezpečného místa podpory a přijetí;

⁴³ ŠIMEK, A. *Supervize – kazuistiky*. TRITON, 2004, s. 15

⁴⁴ BEDNÁŘOVÁ, Z., PELECH, L.: *Slabikář sociální práce na ulici*. Brno: Doplněk, 2003, s. 69

⁴⁵ ŠIMEK, A. *Supervize – kazuistiky*. TRITON, 2004, s. 15 - 16

- podávání informací a nových podnětů;
- stanovení dobrého kontraktu;
- vědomá práce s etickými problémy a normami;

Na opačném pólu jsou zmíněny znaky špatné supervize:⁴⁶

- ponižování, kritizování, zahanbování;
- pouze poučující nebo pouze hladící podoba supervize – nevyváženost obou složek;
- špatně vytvořený vztah mezi supervizorem a supervidovaným;
- nedodržování hranice mezi supervizí a terapií;
- nejasný, špatně vytvořený kontrakt;
- nekompetentnost supervizora;
- špatné načasování intervencí supervizora – předbíhání supervidovaného.

Supervizi by tedy neměl dělat pracovník bez specializované odborné kvalifikace. V našich podmínkách však nejčastěji poskytují supervizi psychologové většinou bez specializované kvalifikace. Bednářová a Pelech upozorňují na to, že tito supervizoři nemohou znát metody a úskalí supervize a mohou někdy poškodit jak supervidované pracovníky, tak v konečném důsledku i klienty. Proto by se měl vedoucí organizace, jež si supervizi objednává, měl ptát především na kvalifikaci supervizora a nebrat jej jen proto, že má vystudovanou psychologii. Existuje také možnost ověřit odbornou úroveň supervizora prostřednictvím Českého institutu pro supervizi.⁴⁷

Nároky na kvalifikaci a vstupní kritéria na supervizora vyjadřují požadavky Evropské asociace pro supervizi:⁴⁸

- vysokoškolské vzdělání humanitního směru nebo medicíny;
- nejméně 13 let praxe v oboru pomáhajících profesí;
- ukončený sebezkušenostní výcvik v psychoterapii – minimálně 500 hodin;
- minimálně 120 hodin supervizní práce;

⁴⁶ ŠIMEK, A. *Supervize – kazuistiky*. TRITON, 2004, s. 16

⁴⁷ BEDNÁŘOVÁ, Z., PELECH, L.: *Slabikář sociální práce na ulici*. Brno: Doplněk, 2003, s. 69

⁴⁸ ŠIMEK, A. *Supervize – kazuistiky*. TRITON, 2004, 2004. s. 16 - 17

- zkušenost s vedením uceleného vzdělávacího programu v oblasti pomáhajících profesí – minimálně 200 hodin nebo zkušenost s vedením pracoviště, týmu – minimálně 3 roky.

Výkladový sborník pro poskytovatele sociálních služeb definuje požadavky na supervizora podle Národních svazů supervize, sdružených v ANSE, takto: „Absolvent VŠ, který má minimálně 6 let praxe v pomáhající profesi a absolvoval minimálně dvouletý kurs supervize v rozsahu alespoň 380 hodin, při splnění jistých obsahových i metodických požadavků (které zde nelze vypisovat). Kurs musí zahrnovat kromě uvedených hodin také vlastní výukovou supervizi (dalších cca 45 hodin) a supervizi supervize (cca 35 hodin). Při vstupu do kursu musel uchazeč splňovat 4 roky praxe v oboru, zkušenost ze 60 hodin různých forem supervize vlastní práce a 300 hodin dalšího vzdělávání v různých, alespoň střednědobých, kursech a aktivitách z oblasti práce s jednotlivcem, skupinou, organizací, týmem, sebezkušeností apod.“⁴⁹

Vzhledem k dosavadnímu vývoji v oblasti supervize, který nebyl nijak regulován, navrhuji vzdělavatelé podílející na tvorbě standardů kvality sociálních služeb následující vodítka při uznávání toho, kdo je supervizor:⁵⁰

- A) Supervizoři, kteří splňují výše uvedené požadavky vzdělání, dalšího vzdělání a praxe a absolvovali v minulém období řádný výcvik v supervizi v min. rozsahu 150 hodin.
- B) Zkušení profesionálové „samoukové“, kteří mohou zpětně doložit zájemcům o supervizi svoji kontinuální úspěšnou supervizní praxi alespoň pěti různých subjektů (jednotlivců, skupin, týmů) v uplynulých pěti letech, a to v souhrnu v minimálním rozsahu 50 hodin, plus účast v dalším vzdělávání v supervizi v rozsahu alespoň 100 hodin, které zahrnuje i supervizi vlastní supervize. Kromě toho musí splňovat všechny ostatní podmínky pro supervizory týkající

⁴⁹ ČERMÁKOVÁ, K., HOLEČKOVÁ M. a kol. *Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008, s. 158

⁵⁰ ČERMÁKOVÁ, K., HOLEČKOVÁ M. a kol. *Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008, s. 159

se praxe a dalšího vzdělávání. Podle doporučení vzdělavatelů v supervizi toto působení a další vzdělávání lze chápat jako náhradu výcviku v supervizi a jejich působení lze nazývat supervizí. Od roku 2010 však tyto výjimky v nahrazování výcviku supervize již nelze doporučit.

- C) Profesionálové s dlouhou praxí v oboru (více než 15 let), akreditovaní odbornými instituty a často uvedení na webových stránkách těchto institutů, kteří začínali se supervizí již před r. 1996, tedy v době, kdy ještě neexistovaly ani evropské asociace supervize, ani supervizní výcviky, a které lze považovat za generaci supervizorů-zakladatelů. Tito odborníci jsou zpravidla zkušení v jasně profilované oblasti své profese, kde mohou poskytovat vzdělávací supervizi při zaškolování začínajících odborníků, pokud si nedoplňují vzdělání i pro jiné druhy supervize (body A a B). Jejich činnost lze samozřejmě nazývat i jinak, např. konzultováním, případovým poradenstvím a podobně.

Jako supervizoři se také mohou uplatnit absolventi dvouletého navazujícího magisterského programu v oboru supervize v sociálních a zdravotnických organizacích. Obor lze studovat na Katedře řízení a supervize, která je součástí Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze. V profilu absolventa je uvedeno, že se může uplatnit buď jako vysokoškolsky vzdělaný manažer státních i nestátních sociálních a zdravotnických zařízení a pracovišť, pracovník státní a veřejné správy ve zdravotnické a sociální oblasti nebo jako supervizor ve zdravotnické a sociální oblasti nebo v ergoterapii.⁵¹

Vedoucí pracovník X5 kontaktního centra zvolil způsob výběru supervizora tak, že supervize probíhala paralelně se dvěma odborníky, pracovníci si pak vybrali toho supervizora, který jim lépe vyhovoval.

⁵¹ Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích UK FHS. *Profil absolventa*. [online], rok neúveden [cit. 29-11-2010] Dostupné z WWW: <http://www.fhs.cuni.cz/supervize/>

4. PROCES SUPERVIZE

Na přípravu zavádění supervize do organizace navazuje další krok a tím je její samotná realizace. Je důležité vyjednat kontrakt mezi všemi zúčastněnými, vybrat správný typ a formu supervize, stanovit její délku, četnost a zajistit zdroje financování

4.1 Kontrakt o supervizi

Každý supervizní vztah by měl začínat kontraktem, který odráží požadavky a očekávání zadavatele i supervizora. Havrdová a Hajný uvádějí, že kontrakt by měli mezi sebou uzavřít všichni zúčastnění. Může se jednat o jeden nebo o několik na sebe navazujících dokumentů. Neměly by mít rigidní povahu, **jsou jen pracovním nástrojem, který se podle potřeb rozvoje spolupráce společnou dohodou mění**, jak se supervize vyvíjí a střídá zaměření i formy. Pak je třeba měnit i kontrakt.⁵²

Při sjednávání supervize vstupují do kontaktu tři strany.⁵³

- vedoucí pracovník objedávající supervizi
- supervidovaní pracovníci
- supervizor

Švédská autorka Mona Franséhn doporučuje uzavření smlouvy se supervizorem na dobu určitou, supervize musí být prováděna nepřetržitě v pravidelných sezeních a dlouhodobě. Přesto je doba po kterou supervizor pracuje s určitou skupinou omezena, protože nikdo nemůže přinášet změnu neomezeně dlouho. Autorka uvádí, že „za nějaký čas, přibližně za 3-4 roky, se supervizor stane součástí systému a ztratí schopnost na něj působit. Tehdy nazrál čas uzavřít smlouvu s novým supervizorem.“⁵⁴

⁵² HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 71

⁵³ BEDNÁŘOVÁ, Z., PELECH, L.: *Slabikář sociální práce na ulici*. Brno: Doplněk, 2003s. 70

⁵⁴ FRANSÉHN, M. Význam supervize v sociální práci na příkladu Švédska. In *Sociální práce*. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2007, č.4, s. 72-77.

Kontrakt o supervizi by měl obsahovat a vymezovat tyto oblasti:⁵⁵

- **Podmínky poskytování supervize** – frekvence, délka sezení, místo a čas supervize, pomůcky, případně další podmínky.
- **Odpovědnost supervizora** – je důležité vymezit moc a odpovědnost supervizora, externí supervizor má moc delegovanou vedením a její míra by měla být v souladu s účelem supervize.
- **Odpovědnost supervidovaných pracovníků** – obecně znamená nejen dodržovat docházku, ale aktivně se na průběhu supervize podílet, předem připravovat a promýšlet témata
- **Kdo a jak bude o supervizi informován** – stanovení pravidel pro nakládání s informacemi ze supervizí, k vytvoření bezpečné atmosféry je důležité pravidlo mlčenlivosti o tom, kdo a co při supervizním setkání sděloval a řešil, toto pravidlo by se mělo stát závazné pro všechny pracovníky. Na druhou stranu je však potřeba zajistit bezpečný způsob předávání podnětů ze supervize vedení organizace. Supervize tak může přispět k nastartování pozitivních změn v organizaci a ke zkvalitňování poskytovaných služeb.
- **Kritéria úspěchu supervize** – stanovení měřitelných znaků a způsob jejich hodnocení, měřitelné znaky je možno vyjednat až v rámci supervize jako součást upřesňování zakázky
- **Časový plán** – na jak dlouho je supervize plánována (rok nebo určitý počet sezení), do plánu patří i případné zkušební doby.

Koláčková cituje Hewsonovou a uvádí, že uzavření kontraktu mezi supervizorem a pracovníkem se vytváří sjednaný a vzájemně respektující vztah, v němž obě strany chápou své úkoly, povinnost a funkce, a v němž je prvořadým úkolem profesionální rozvoj supervidovaného, přičemž je zajištěna péče a ochrana klienta. Podle téže autorky je supervizní vztah facilitujícím vztahem, vyžadujícím aktivní, promyšlenou účast obou stran.⁵⁶

Havrdová vysvětluje, že „při dojednávání kontraktu si účastníci vyjasňují možnosti, které supervize obecně a pozvaný supervizor specificky, nabízejí. Ne

⁵⁵ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 71-72

⁵⁶ KOLÁČKOVÁ, J. Supervize. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003, s. 363

každý supervizor totiž může nabídnout právě to, co daná organizace potřebuje.⁵⁷ Kontrakt o supervizi nemá povahu pracovněprávního vztahu, ale může být přiložen k pracovní smlouvě nebo dohodě.⁵⁸

Příklady kontraktů, kterými je možné se při sjednávání supervize inspirovat, jsou uvedeny v příloze 2. Nedílnou součástí kontraktu o supervizi je rozhodnutí o typu a formy supervize.

4.2 Výběr typu a formy supervize

Před zahájením procesu supervize by si měli pracovníci v organizaci vyjasnit očekávání a podle toho zvolit vhodnou formu a model supervize.

Havrdová z hlediska obsahu a zaměření supervize rozlišuje:⁵⁹

- **Supervizi zaměřenou na organizaci**, jejímž účelem je určit meze, strukturu, fungování organizace a vyladit pravidla řízení s cílem poskytnout pracovníkům jistotu v jejich pracovních rolích. Důležité je také zaměření na kulturu organizace, atmosféru, vztahy v pracovním kolektivu a vzájemnou podporu mezi pracovníky a vedením. Zmiňovaný typ supervize lze použít také v situacích, kdy jsou pracovníci postaveni před nové situace, příkladem může být zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe
- **Supervize zaměřená na zaměstnance**, účelem je udržení motivace pracovníků a naplnění jejich potřeb ve vztahu k práci. Tento způsob supervize je možno využít při stabilizaci nepříznivé personální situace způsobené například vysokou fluktuací nebo špatnou atmosférou na pracovišti. V neposlední řadě dává tímto vedení organizace pracovníkům signál, že má zájem o jejich potřeby a snaží se o prevenci vyhoření, únavy a beznaděje. Supervize zaměřená na zaměstnance je vhodná také pro nové členy týmu a pracovníky procházející změnami.
- **Supervize zaměřená na případ** má za úkol hledat co nejlepší metodiku, postup či řešení konkrétních případů. Supervize většinou probíhá tak, že

⁵⁷ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 70

⁵⁸ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 71

⁵⁹ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 54-56

pracovníci přinášejí konkrétní případy, které jsou podrobovány rozboru a hledání možných a efektivních variant dalšího postupu, někdy může být předložen případ, s nímž pracovník teprve začíná, aby se mohl připravit na první setkání. Případová supervize ovšem nemusí být vždy zaměřená na případ, ale často je zaměřena na pracovníka, který případ řeší či dokonce řešil. Supervizi zaměřenou výhradně na případ je vhodné aplikovat zejména tehdy, je-li situace v organizaci a v týmu stabilizovaná, pracovníci se mohou primárně zajímat o kvalitu své práce a jsou motivováni k tomu, aby se plně věnovali uživatelům služby.

Z hlediska zaměření práce s klientem můžeme supervizi vnímat několika směry:⁶⁰

- **Zaměření na případ** – je typické pro tzv. kazuistické semináře. Pracovník prezentuje zajímavý případ a uvádí dosavadní vývoj a průběh problematiky, popisuje reakce klienta na různé intervence a přidává své názory na možnosti dalšího vývoje. Následují otázky směřující na ujasnění celého případu, ostatní pracovníci pak mohou diskutovat o různých variantách chápání klientova světa, jeho problému, hledání možných variant řešení. Příbuzná je tzv. případová supervize, která se zaměřuje také na hledání variant řešení. Cíle kazuistického semináře i případové supervize jsou společné v tom, že jde v posledku o promýšlení strategie řešení případů a její vylepšení s pomocí druhých.
- **Zaměření na metodu a různé myšlenky a koncepty** – je typické v tréninku či vzdělávacím programu. Začátek supervize může být stejný, pracovník prezentuje případ, otázky a reflexe pak směřují na průběh práce. Ukáže se například, že pracovník začal být bezradnýv době, kdy chtěl případ ukončit, ale najednou to nešlo. Supervizor nebo učitel vysvětlí teorii a může následovat nácvik konkrétní metody práce nebo sdílení zkušeností ostatních pracovníků. – jak se setkali s podobným problémem, jak k němu přistupovali, hraní rolí apod.. Tento druh supervize usiluje o pochopení a rozpoznání obecných zákonitostí a jejich konkrétní projevy v různých situacích.

⁶⁰ HAVRDOVÁ, Z., *Poslaní a s mysl supervize*, Ethum 28/2000. [online], 2000 [cit. 25-02-2010] Dostupné z WWW: <http://www.test.krszs.info/spravuj/files/poslaniasmyslsupervize.pdf>

- **Zaměření na pracovníka a jeho pocity a kompetence** – je vlastním obsahem supervize, jak je pojmána nejčastěji. Cílem je posílení osobnosti pracovníka v jeho profesionálním růstu. Začíná se také prezentací případu klienta. Otázky a reflexe však směřují na pocity a reakce pracovníka, např. co jej nejvíc vyvedlo z míry, co mu nejvíc vadí apod. Pocity jsou základním klíčem a středem reflexe. K nim se pojí další složky supervize – fantazie o případu a varianty řešení.

Bednářová a Pelech podle způsobu práce rozlišují supervizi:⁶¹

- Individuální
- Týmovou
- Skupinovou

Z informací od vedoucího X2 organizace O2 je patrné, že před každou supervizi zjišťuje zájem pracovníků o formu supervize. Pracovníci si mohou zvolit, zda mají zájem o individuální nebo skupinovou supervizi. Tímto způsobem je operativně zajištěno, že forma supervize bude přizpůsobena aktuálním požadavkům pracovníků.

4.3 Individuální supervize⁶²

Individuální supervize je založena na strukturovaném kontaktu s jedním pracovníkem. **Úkolem supervizora je reflektovat a podpořit profesionální fungování pracovníka a jeho další rozvoj.** Supervizor a pracovník pracují na základě písemného kontraktu, který sestavují při prvním setkání. V kontraktu jsou specifikovány cíle a hranice dalšího postupu. Zejména je upřesněno, co bude do supervize zahrnováno a co nikoliv, jaká bude časová frekvence schůzek, kde se bude supervizor s pracovníkem setkávat. Důležité je do dohody uvést, jaká budou pravidla a jak se bude zacházet s informacemi. Individuální supervize má tedy podobu plánovaných, časově vymezených schůzek s přesným programem. Nutnou podmínkou je vytvoření atmosféry bezpečí a otevřenosti.

⁶¹ BEDNÁŘOVÁ, Z., PELECH, L.: *Slabikář sociální práce na ulici*. Brno: Doplněk, 2003, s. 70

⁶² KOLÁČKOVÁ, J. Supervize. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003, s. 354

Struktura individuální supervize zahrnuje:

- pracovníkovu reflexi minulého období a práce s klienty;
- předložením problému, který má být řešen;
- poskytnutí prostoru k přemýšlení, sebereflexi a sebehodnocení pracovníka;
- poskytování zpětné vazby ze strany supervizora;
- nabídku variant řešení;
- zapojení pracovníkovy tvořivosti a fantazie;
- podporu pracovníkovu rozhodnutí o konkrétní strategii další práce;
- závěrečné oboustranné zhodnocení splnění zakázky.

4.4 Týmová supervize

Týmovou supervizi nelze zaměňovat se supervizí skupinovou. Jedná se o práci se skupinou, ve které i mimo společnou supervizi existuje vzájemně provázaný pracovní život.⁶³ Týmová supervize se může věnovat následujícím oblastem:⁶⁴

- **Co kdo v týmu dělá?** (zpřehlednění kompetencí pracovníků, jejich náplně práce, postoje členů týmu k práci)
- **Jaké jsou v týmu role?** (tvůrčí myslitel, skeptik, dotahovač, kreativec a podobně)
- **Jaká je kvalita a vývoj spolupráce mezi jednotlivými členy týmu?** (jak vzniká, jak se hodnotí, v jaké míře se o ní komunikuje)
- **Jaká atmosféra převládá v týmu?**
- **Jaké jsou vztahy mezi týmem a dalšími lidmi v organizaci?** (dalšími službami a vedením)
- **Zhodnocení a rekapitulace minulosti pracoviště, existují tradice, hodnoty?** (hledání a upřesňování dalšího vývoje, plánů a cílů)
- **Pečuje tým sám o sebe?** (kde vzít podporu, inspiraci, ocenění, uvolnění a kontrolu)

Podle Koláčkové týmová supervize zahrnuje všechny pracovníky v kolektivu bez ohledu na jejich konkrétní pozici, potřeby, zdroje odpovědnost. Je zaměřena především na fungování týmu jako celku a jeho efektivitu.⁶⁵

⁶³ HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004, s. 138

⁶⁴ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 93

4.5 Skupinová supervize

Skupinová supervize dává pracovníkům možnost diskutovat ve skupině o své práci, aktuálních pocitech a vztazích, které v práci prožívají. Cílem je profesionální rozvoj jednotlivých pracovníků v rámci skupiny. Skupinová supervize má podobu časově vymezených a předem naplánovaných schůzek s dohodnutým programem. Supervizor a pracovníci spolupracují na základě kontraktu, který je sestaven při prvním sezení. V kontraktu jsou jasně specifikovány cíle, hranice, frekvence, místo setkávání a základní pravidla zacházení s informacemi. Kontrakt je upřesňován na dalších sezeních.⁶⁶

Hawkins, Shohet zmiňují **výhody** skupinové supervize:⁶⁷

- Menší finanční a časová náročnost, supervizor může obsáhnout větší množství supervidovaných.
- Dodává podpůrnou atmosféru skupiny v níž se noví pracovníci mohou podělit o své obavy a úzkosti, případně mohou zjistit, že ostatní čelí podobným problémům.
- Supervidovaní mohou těžit z reflexí, zpětné vazby a příspěvků svých kolegů nebo skupinového supervizora.
- Ve skupině lze vysledovat rozmanitost reakcí a názorů jednotlivých členů, která může být pro skupinu užitečná.
- Skupina může nabídnout škálu životních zkušeností, skupina nabízí empatickou škálu nejen co do pohlaví, rasy a věku, ale také typů osobnosti.
- Kontext supervize může odrážet kontext práce, která je supervidována, mají příležitost se učit z toho, jak supervizor skupinu vede

Zmiňovaní autoři Hawkins, Shohet si však uvědomují i **nevýhody** skupinové supervize a popisují je následovně:⁶⁸

- Členové skupiny se začnou více zaměřovat na dynamiku skupiny, a ta se může stát jejich hlavní starostí a prakticky vytěsni zájem o klienty

⁶⁵ KOLÁČKOVÁ, J. Supervize. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003, s. 355

⁶⁶ KOLÁČKOVÁ, J. Supervize. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003, s. 354-355

⁶⁷ HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004, s. 131-133

⁶⁸ HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004, s. 133-134

- Skupinový proces může být i rozkladný a podkopávat proces supervize, pokud například vládne ve skupině duch soupeření.
- Na supervizi každého člena je méně času, na každého člena může přijít řada například každé třetí sezení, pokud se tedy skupina schází jednou za čtrnáct dní, může to znamenat přímou supervizi pouze jednou za šest týdnů.

Havrdová charakterizuje strukturu sezení skupinové supervize a rozděluje ji do následujících fází:⁶⁹

- **Příprava** – zahrnuje období plánování a vzniku záměru sestavení skupiny pro supervizi, zjišťování zájmů a potřeb případných účastníků, v přípravné fázi jde pak již o vytvoření podmínek pro skupinovou práci, k nimž patří vhodný výběr účastníků a vydefinování informace o cílech skupiny, o kritériích členství, vzniku a historii skupiny atd.
- **Zahájení** – zahrnuje přivítání, připomenutí či vysvětlení kontextu, rámcového cíle, vytvoření vhodné atmosféry, případně zařazení úvodních her na „lámání ledů“ nebo jiného zahajujícího rituálu.
- **Společné plánování** – patří sem pravidla setkání, zjišťování aktuálních potřeb a očekávání účastníků, aktivace a vtahování účastníků do procesu, v této fázi se stručně pojmenovávají nabízená témata či problémy, dochází ke společnému výběru témat pro toto sezení.
- **Prezentace tématu** – obsahuje dojednávání přesnějšího zájmu a zaměření supervidovaného pracovníka v tématu, jedná se o tzv. vypracování zakázky, položené otázky, očekávaného výsledku apod.
- **Výběr metody** – z mnoha možností supervizor volí vhodnou variantu, někdy ji se zkušenějším pracovníkem dojednává, stará se o přiměřenost metody k cíli.
- **Realizace metody** – se může vyvíjet od řízeného dialogu k modelování a hraní rolí apod., v závislosti na vývoji reflexe a na dynamice supervizního dění.
- **Hodnocení** – zahrnuje posouzení dosažení cíle s tím, kdo prezentoval téma, následuje hodnocení členů skupiny, reflexe přínosu pro ostatní účastníky. Sdílení „aha“ zážitků a jiných posunů či změn v náhledu na téma.

⁶⁹ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 84-85

- **Zakončení** – shrnutí dojmů a hodnocení všemi účastníky včetně supervizora, ocenění, plán dalšího setkávání, případně ukončovací rituál.

Havrdová ke struktuře skupinové supervize dodává „v každé fázi můžeme rozlišit některé relativně stálé charakteristiky (struktura); jiné charakteristiky, které popis neobsahuje, budou zcela jedinečné (interaktivní proces rozvíjející se na základě jedinečných potřeb a reakcí skupiny a supervizorova umění supervize). Citlivost supervizora vůči skupinovému procesu, kterou získává výhradně vlastní zkušeností ze sebezkušenostního výcviku a z různých jiných forem skupinové práce, je zcela nepostradatelná. Bez této vnímavosti nelze žádný návod smysluplně aplikovat. Nicméně i tato vnímavost se opírá o některé principy popsané díky jejich reflexi a zobecnění jako principy a zdroje dynamiky skupinové práce.“⁷⁰

Koláčková přiznává právo každého člena skupinové supervize dostat možnost vyjádřit se osobě supervizora, k ostatním pracovníkům i programu. Zároveň by však měl být pracovník připraven přijímat zpětnou vazbu (a to pozitivní i negativní). Úkolem supervizora je zajistit všem členům dostatečný prostor k vyjádření. K ověření zpětné vazby používá supervizor různé techniky, např. dotazníky, závěrečnou reflexi, volná písemná vyjádření.⁷¹

4.6 Bálintovská skupina

Zvláštní metodou skupinové supervize je bálintovská skupina. Ač byla tato metoda původně určena pouze pro lékaře, brzy se rozšířila do dalších pomáhajících profesí včetně sociální práce.⁷²

Zakladatelem bálintovských skupin je psychoterapeut a lékař Michael Bálint. „Setkávání v bálintovské skupině lze považovat za formu skupinové práce; jako takové má rovinu zážitkovou, účastníci prožívají „tady a teď“, a rovinu objasňování procesu, tzv. kognitivní mapu, která má zarámovat zážitek.“⁷³

⁷⁰ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 84-85

⁷¹ KOLÁČKOVÁ, J. Supervize. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003, s. 356

⁷² KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2000, s. 137

⁷³ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 139-140

Setkání bálintovské skupiny začíná výběrem případu, probíhá tak, že účastníci stručně prezentují své případy, hlasováním je pak vybrán ten, který má být přednesen.⁷⁴

Brichcín vysvětluje výhody bálintovské skupiny ve zdravotnické praxi. Jeho slova však lze aplikovat i na sociální práci. Běžné kazuistické semináře zůstávají u posuzování pomoci klientovi. Výcviková psychoterapeutická skupina se naopak na osobní problémy svých účastníků a klienta jaksi vysunuje mimo zorné pole pracovníků. Bálintovská skupina se soustředí na problémy ve vztahu mezi sociálním pracovníkem a klientem. Zaostruje tak pohled na těžkosti klienta i těžkosti pracovníka referujícího o práci s klientem. Bálint vedl pomáhající pracovníky k tomu, aby si uvědomili, co z vlastních postojů, prožitků a chování jim brání v účinnější pomoci klientovy.⁷⁵

V České republice se bálintovská skupina strukturuje do pěti fází.⁷⁶

- První fáze – **expozice případu**: referující popisuje případ, co se s jeho klientem odehrálo, jak postupoval, objasní vztahový problém a pokusí se vyjádřit, co od skupiny potřebuje.
- Druhá fáze – **otázky, dotazování se**: účastníci se ptají na další okolnosti, aby si mohli ujasnit, co se dělo v klientovi a terapeutovi, popř. v dalších osobách zaangażovaných do případu.
- Třetí fáze – **fantazie**: obtížná a tvořivá fáze, kdy účastníci skupiny volně asociují za jednotlivé postavy v případě, pokouší uvědomit si aktuální emoční nebo psychosomatický vztah a přiřadit ho osobám předkládaného příběhu.
- Čtvrtá fáze – **praktické náměty**: účastníci navrhnou praktické postupy, které by oni sami v případě zvolili, předkladatel už jen naslouchá, ke zvoleným postupům se nevyjadřuje.
- Pátá fáze – **poslední**: slovo se vrací k referujícímu, ten má za úkol ocenit nové pohledy, aha zážitky a vyjádřit se, zda sezení naplnilo jeho očekávání.

⁷⁴ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 143

⁷⁵ BRICHCÍN, S. *Bálintovské skupiny – pomoc pomáhajícím*. In *Psychologie dnes*. Praha: Portál, 1999, č. 7, s. 24-27

⁷⁶ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 143-144

Brichcín zmiňuje tři základní cíle bálintovské skupiny: **porozumět vztahu, překonat předsudky a pozměnit sebe sama**. S prvním cílem vyvstává potřeba zvýšené citlivosti pracovníka pro odpověď na klientovo sdělení, potřebu. Zůstane-li sdělení nepovšimnuto a zareaguje-li pracovník nepochopením, pomoc stagnuje, dojde ke „zmatení jazyků“. V bálintovské skupině se mohou pracovníci naučit lepšímu vlastnímu sebezpozorování, tak pozorování druhých, vnímání klientova přenosu a protipřenosu. Druhý cíl – překonání předsudků – spočívá v opuštění přesvědčení o tom, že pracovník ví, jak se má klient chovat, co je pro něj nejlepší. Jakoby byl klient tím trvale slabým a navždy pomoc potřebujícím bálintovská skupina pomáhá tyto předsudky překonat. Třetí cíl – sebe sama pozměnit – souvisí s ujasněním vlastních nevědomých konfliktů. V bálintovských skupinách nejde o zásadní změnu osobnosti. Jedná se o citlivost pracovníka k vlastním vědomým, předvědomým a zčásti i nevědomým prožitkům. Nejde však vždycky jen o schopnost jemnějšího vcítění. Někteří pomáhající pracovníci se naopak potřebují od klientů smysluplně ohraničit a říci „ne“.⁷⁷

4.7 Délka a frekvence supervizních setkání

Délku působení supervizora v organizaci ovlivňuje mnoho faktorů a proto ji nelze univerzálně vymezit. Z obecného hlediska není dobré, aby se supervizor v organizaci často střídal a na druhou stranu jeho několikaleté působení může upadnout do pohodlného stereotypního vztahu. Platí, že pokud trvá supervize méně než rok, nestačí se mezi oběma stranami vytvořit dostatečně důvěrný vztah. Začínající pracovníci mohou mít užitek z častější výměny supervizora, protože tím získají nové zkušenosti, pohledy, názory. Zkušenější pracovníci spoléhají na jednoho supervizora delší dobu a mohou vyžadovat dlouhodobější spíše rovnocenné konzultace. Délka sezení je rovněž individuální, která se pohybuje od padesáti minut do dvou hodin. Důležitější pro správný průběh supervize je doba a celková atmosféra sezení. Setkání by nemělo být „vtěsnané“ mezi pracovní povinnosti pracovníka nebo supervizora. V ideálním případě se obě strany předem dohodnou na čase a rozsahu supervizního

⁷⁷ BRICHCÍN, S. *Bálintovské skupiny – pomoc pomáhajícím*. In *Psychologie dnes*. Praha: Portál, 1999, č. 7, s. 24-27

setkání. Samozřejmostí by pak mělo být pravidlo o vypnutých mobilních telefonech a vhodně volená klidná místnost.⁷⁸

Krutilová a kolektiv autorů doporučují, aby organizace měla stanovené intervaly, ve kterých práci supervizora využívají, např. 1x měsíčně supervizi případovou, týmovou. Záleží především na potřebách a velikosti organizace, jaký interval supervizí si zvolí.⁷⁹

4.8 Financování rozvoje supervize v neziskovém sektoru

Téměř jakákoliv činnost, tedy i supervize, vyžaduje peněžní prostředky. V nedostatku finančních prostředků spatřuje více než polovina nestátních organizací problém, který nejvíce omezuje jejich činnost a rozvoj. Otázkou je, zda neziskové organizace dělají vše proto, aby tuto překážku v rozvoji odstranily.⁸⁰ Také Šplíchal potvrzuje, že tradičním problémem v neziskovém sektoru je jeho financování.⁸¹

Existuje více možností zdrojů, ze kterých lze činnost (tedy i supervizi) v neziskové organizaci financovat. Neziskové organizace zpravidla nespolehají na jeden zdroj a využívají tzv. „vícezdrojové financování“, které se může skládat z:⁸²

- **Vlastních zdrojů** – jedná se většinou členské příspěvky, účastnické poplatky a výnosy z vlastní činnosti.
- **Cizích zdrojů** – zde patří dotace ze státního rozpočtu, příspěvky z fondů Evropské unie, příspěvky územních samospráv, příspěvky nadací a nadačních fondů, firemní dárcovství a individuální dárcovství.

Významným zdrojem pro neziskové organizace může být podpora z Evropského sociálního fondu, konkrétně z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

⁷⁸ SVOBODOVÁ, P. *Úvod do supervize. Cyklický model*. Tišnov: SCAN, 2002, s. 25-26

⁷⁹ KRUTILOVÁ, D. a kol. *Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*. Praha: Centrum sociálních služeb Praha, 2008, s. 133

⁸⁰ STEJSKAL, J: *Ekonomika neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Junák – svaz skautů a skautek. S. 148

⁸¹ ŠPLÍCHAL, J.: *Zpráva o stavu neziskového sektoru v ČR za rok 2005*. In *Moderní trendy sociální podpory – sborník textů*. Olomouc: Sdružení CEPAC Morava, 2006. s. 148-153

⁸² STEJSKAL, J: *Ekonomika neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Junák – svaz skautů a skautek. S. 148

Specifické cíle prioritní osy 3 a oblasti 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb jsou mimo jiné zaměřeny na zajištění dostupnosti a kvality sociálních služeb. Mezi podporované činnosti v této oblasti mimo jiné patří profesní vzdělávání poskytovatelů sociálních služeb a vzdělávání v dalších oblastech, které umožní poskytování služeb zaměřených na návrat uživatele na trh práce a do společnosti.⁸³

Závěrem kapitoly nutno dodat, že získání podpory z Evropského sociálního fondu může být pro organizaci složité, protože příprava žádosti, řízení a administrace projektu vyžaduje ze strany pracovníků značnou míru zkušeností a znalostí.

⁸³ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR. Prováděcí dokument Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost [online], 2010 [cit. 25-11-2010] Dostupné z WWW: <http://www.esfcr.cz/file/7297/>

5. UKONČENÍ SUPERVIZE

Poslední fází při zavádění supervize do organizace poskytující sociální služby je zpracování výstupů ze supervize, její zhodnocení a ukončení. Důležitým pojmem je **zpětná vazba**.

5.1 Výstupy ze supervize a její hodnocení

Zpracovávání výstupů ze supervize a její hodnocení je podle praxe v organizacích poskytujících sociální služby často opomíjeno. Z tohoto důvodu bývá často proces supervize nedokončen. Pracovníci i supervizor nedostanou zpětnou vazbu a nemají možnost se k průběhu celého procesu supervize vyjádřit.

Z každého supervizního setkání by měl být zpracován výstup (zápis), který bude dokladem o realizované supervizi a zároveň může sloužit jako podklad pro hodnocení práce v organizaci. Vedoucí pracovník může z dobře zpracovaných výstupů těžit při dalším plánování, zkvalitňování nebo rozvoje poskytovaných služeb. V neposlední řadě je zápis dokladem o realizované supervizi pro inspektory kvality sociálních služeb.⁸⁴

V rámci vlastní pracovní praxe jsem měl možnost nahlédnout do vzoru zápisu ze supervize v organizaci O3, která poskytuje službu azylový dům. Zápis obsahoval tyto údaje:

- *Název organizace*
- *Datum*
- *Jména zúčastněných na supervizi a jejich podpis*
- *Řešená témata*
- *Konkrétní výstupy*
- *Počet hodin provedené supervize*
- *Jméno a podpis supervizora*

Vedoucí pracovník X5 mi potvrdil, že výstupy používá například při plánování dalšího rozvoje a vzdělávání pracovního týmu.

⁸⁴ Osobní informace od Mgr. Věry Stašové, inspektorky kvality sociálních služeb, 30.7.2008

Důležitým termínem při hodnocení supervize je **zpětná vazba**. Svobodová míní pojmem zpětná vazba poskytování a přijímání reakcí a poznámek s cílem zlepšit kvalitu a užitečnost supervize. Mělo by se jednat oboustranný proces, ve kterém jsou obě strany připraveny naslouchat a otevřeně sdělovat myšlenky, pocity, postřehy v rámci zpětné vazby.⁸⁵

Bartoňková předkládá model třistašedesáti stupňové vazby, který je aplikovatelný i na proces hodnocení supervize. Tato metoda je známá a používaná již několik desetiletí. Hodnocený v ní získává informace od celého okruhu lidí (proto 360 stupňů). Třistašedesáti stupňová vazba se používá jako analytický nástroj a je využívána jako nástroj rozvoje lidských zdrojů. Třistašedesáti stupňovou vazbu si můžeme představit jako panoptikum pokřivených zrcadel, kde jsme jednou „hubení, podruhé malí, vysocí, štíhlí, tlustí“. Tato deformace je cenná v tom, jak nás zrcadlo interpretuje, které části věnuje větší pozornost. V procesu hodnocení supervize mohou být mezi hodnotiteli pracovníci, kolegové, vedoucí pracovník, klient. Výsledkem tak může být škála různých zpětných vazeb, úhlů pohledů a názorů.⁸⁶

K hodnocení Havrdová uvádí, že „specifikem hodnocení v týmové supervizi je jak její kontext, přinejmenším další, třetí strana kontraktu, zadavatel, tak i to že jde o zvláštní typ skupiny, která má své role, formální hierarchii a mocenskou strukturu. Hodnotit lze vůči předem stanoveným cílům v kontraktu a ve vztahu k procesu učení, pokrokům. Hodnocení by mělo postihovat nejen výsledek (pocit kompenzace, rozvoj dovedností, zlepšení komunikace a spolupráce), ale i proces supervize.“⁸⁷

Proces hodnocení supervize lze vnímat ve třech rovinách.⁸⁸

- Průběžné hodnocení po každém dílčím případě či tématu, po jednom sezení by mělo být zakotveno v souhrnu na závěr každého setkání.
- Závěrečná rekapitulace je zdrojem dalšího hodnocení po delší době nebo sekvenci supervizí (například jednou za půl roku).
- Dlouhodobá hodnocení jsou podkladem pro hodnocení delšího období, popřípadě bilancí celkové supervizní spolupráce.

⁸⁵ SVOBODOVÁ, P. *Úvod do supervize. Cyklický model*. Tišnov: SCAN, 2002, s. 60

⁸⁶ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, s. 78-79

⁸⁷ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 112

⁸⁸ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 112

V každé fázi může být přítomen zadavatel nebo si může vyžádat nějakou formu hodnocení – například zprávu.⁸⁹ Pokud organizace vyžaduje po supervizorovi písemnou formu hodnocení, je asi nejprogresivnější metodou použití oboustranného hodnotícího formuláře, který zároveň odráží kvalitu vzájemné spolupráce. Jedním z modelů je tzv. „společná zpráva o spolupráci.“ Použití tohoto hodnotícího modelu zahrnuje fázi, kdy supervizor a pracovník spolu konzultují obsah a body hodnocení. Poté oba zpracují samostatně zprávu a pak si přečtou zprávu, kterou napsal kolega, potvrdí její správnost, případně napíše své výhrady s tím, že je třeba o nich dále mluvit. Takový postup zaručuje, že je písemně zaznamenáno stanovisko supervizora i pracovníka a je vytvořena příležitost pro další diskusi.⁹⁰

Podle Svobodové by zpráva měla obsahovat následující body:⁹¹

- počet a typ klientů, se kterými je pracovník v kontaktu
- typy případů a typy problémů, kterými se zabývá, případně možnosti specializace a cíleného zájmu
- hlavní témata proběhlých supervizních sezení
- pokroky, které byly učiněny v oblasti rozvoje dovedností, zvýšené kompetence atd.
- zvlášť silné stránky a speciální dovednosti a znalosti, omezení, slabé stránky
- oboustranné vyhodnocení kvality supervize, krátkodobé a dlouhodobé cíle v rámci dalšího rozvoje, výcviku
- zprávu supervizora o schopnosti pracovníka vykonávat sociální práci, včetně případných pochybností o celkové kompetenci terapeuta pro praxi

Havrdová přidává praktické náměty k procesu hodnocení:⁹²

- Místo výzvy typu „Jak byste to dnes hodnotili... jaké to pro vás bylo?“ může být užitečnější ptát se po větech, myšlenkách, pocitech, které někoho zaujaly, inspirovaly, ulevily mu nebo naopak podráždily, zneklidnily, zpochybnily.
- Jsou-li setkávání tvořena většími celky, je lepší hodnotit podrobně hned na závěr setkání.

⁸⁹ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 112

⁹⁰ SVOBODOVÁ, P. *Úvod do supervize. Cyklický model*. Tišňov: SCAN, 2002, s. 64

⁹¹ SVOBODOVÁ, P. *Úvod do supervize. Cyklický model*. Tišňov: SCAN, 2002, s. 64

⁹² HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 113

- Je možné nabídnout strukturu hodnocení, mapu témat s vyznačením míry, jaká jim byla věnována, nebo právě ohniska pozornosti (Kolik pozornosti jsme věnovali samotným uživatelům, kolik metodám práce s nimi, kolik pocitům pracovníků, kolik vzájemné komunikaci.) Tím umožníme pracovníkům uspořádat představy, připomenout si podrobnosti, stanovit, které témata tvořila těžiště – a zda jim k něčemu byla. Tímto způsobem je možné odkrýt slepá místa.
- Tendenci k zobecnění, formálnímu přístupu může supervizor předejít tím, že jako první krok zadá hodnocení ve dvojicích nebo malých skupinkách.
- Je možné si po určité době sjednat písemné hodnocení a sebehodnocení každého účastníka supervize (popřípadě i supervizora).

5.2 Ukončení supervize

Ukončení supervize můžeme považovat za závěrečnou část procesu supervize. Existuje více variant způsobů ukončení supervize, kontrakt o supervizi je sjednán na dobu určitou nebo je pokračování spolupráce vázáno na bilanční hodnocení, tým nebo zadavatel mohou být se supervizí nespokojeni, supervizor je názoru, že další spolupráce nemá smysl, mohou dojít finance na supervizi (například po ukončení čerpání grantu), supervizor nemá dost sil nebo času, o výměnu supervizora může usilovat vedoucí týmu nebo ředitel. Vzhledem k různorodosti faktorů, které se mohou na ukončení supervize podílet, je dobré mít způsob a podmínky ukončení supervize sjednány v kontraktu o supervizi. Havrdová apeluje na možnost kdy „tým a supervizor mohou supervizi ukončit nikoli tak, jako by šlo o „rozchod“ nebo „odmítnutí či zavržení“, ale jako by šli nějaký čas společnou cestou a s díky se po čase na jednom z rozcestí vydali každý svou.“⁹³

Několik námětů k ukončování supervize:⁹⁴

- V dohodě o supervizi by měly být jednoznačně uvedeny podmínky ukončení spolupráce – porušení pravidel, ale i včasné zveřejnění námětu ke změně způsobu provádění supervize i změny supervizora.

⁹³ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 114

⁹⁴ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 114

- V rámci průběžného hodnocení můžeme pokládat otázky typu: „Z jakých důvodů v supervizi pokračovat/nepokračovat?“ nebo „Jak byste poznali, že je čas skončit?“
- Někteří supervizoři i organizace řeší dilema tím, že mají předem a obecně stanovený čas pro spolupráci (například jeden rok).
- Vždy je lepší končit pozitivním motivem – pokud je samozřejmě pravdivý.

6. ZÁVĚR

Bakalářskou diplomovou práci jsem věnoval tématu supervize s cílem popsat možné postupy při zavádění supervize pracovníků v organizacích poskytujících sociální služby.

Text práce jsem postavil na teoretických základech a logicky rozdělil do tří fází procesu zavádění supervize. První část práce se zabývala přípravou supervize, objasnil jsem témata, kterými by se měl vedoucí organizace zabývat před tím, než vůbec pozve do organizace supervizora. Nezapomněl jsem popsat možné překážky, které se mohou při zavádění supervize objevit. Druhá část práce vysvětlovala kroky, které je potřeba zvládnout, aby bylo možné se supervizí začít a úspěšně ji zvládnout. Mimo jiné jsem popsal metodu „bálintovské skupiny“, vysvětlil její fáze, cíle a výhody. Třetí část textu je zaměřena na třetí krok celého procesu zavádění supervize, a to je hodnocení a ukončení.

Následně jsem pak text doplnil o ilustrativní příklady z praxe, které jsem získal z rozhovorů s vedoucími pracovníky organizací poskytující sociální služby. Dále byly do závěrečné práce včleněny výstupy úkolů dvou skupin studentů sociální práce, kteří se zamýšleli nad užitečností, významem supervize a diskutovali nad vlastnostmi osoby supervizora.

Cíl bakalářské práce se podařil naplnit a vzniklo ucelené dílo přinášející užitečné informace z oblasti nepříliš známého a někdy i nepopulárního tématu supervize v sociálních službách.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ:

- [1] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN: 978-80-247-2914-5
- [2] BEDNÁŘOVÁ, Z., PELECH, L. *Slabikář sociální práce na ulici*. Brno: Doplněk, 2003. 104s. ISBN: 80-7239-148-8
- [3] BRICHČÍN, S. *Balintovské skupiny – pomoc pomáhajícím*. In *Psychologie dnes*. Praha: Portál, 1999, č. 7, s. 24-27. ISSN: 1211-5886
- [4] BROŽA, J. (ed.). *Supervize v adiktologické praxi*. Praha: Nakladatelství TRITON, 2009, 156 s. ISBN: 978-80-7387-209-0
- [5] CARROLL M., THOLSTRUPOVÁ, M. *Interaktivní přístupy k supervizi*. TRITON, 2004. 280 s. ISBN 80-7254-582-5
- [6] ČERMÁKOVÁ, K., HOLEČKOVÁ M. a kol. *Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008, 187 s., ISBN neuvedeno
- [7] FRANSÉHN, M. Význam supervize v sociální práci na příkladu Švédska. In *Sociální práce č.4*, Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci 2007, s. 72-77. ISSN: 1213-6204
- [8] HARTL, P. *Psychologický slovník*. Praha: Nakladatelství BUDKA, 1994, 297 s. ISBN: 80-90 15 49-0-5
- [9] HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008. 213 s. ISBN 978-807262.
- [10] HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004, 202 s. ISBN 80-7178-715-9

- [11] JANOUŠKOVÁ, K., NEDELNÍKOVÁ, D. *Profesní dovednosti terénních pracovníků*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008. 402 s. ISBN: 978-80-7368-504-1
- [12] KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. 4. vyd. Praha: Portál, 2000, 147 s. ISBN 80-7178-429-X
- [13] KRUTILOVÁ, D. a kol. *Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*. Praha: Centrum sociálních služeb Praha, 2008, 152 s. ISBN neuvedeno
- [14] MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. 2.vyd. Praha: Portál, 2008, 272 s. ISBN: 978-80-7367-368-0
- [15] MATOUŠEK, O. a kol. *Metody řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003, 384 s. ISBN 80-7178-548-2
- [16] ŘEŠETKA, M. *Anglicko-český, česko-anglický slovník*. Olomouc: FIN PUBLISHING, 1997, 1182 s. ISBN 80-86002-11-X
- [17] ŘEZNÍČEK, I. *Metody sociální práce*. 1.vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994, 74 s. ISBN: 80-85850-00-1
- [18] SOKOL, R., TREFILOVÁ V. *Sociální pracovník v rezidenčních zařízeních sociálních služeb*. Praha: ASPI, 2008. ISBN: 978-80-7357-316-4
- [19] STEJSKAL, J. *Ekonomika neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Junák – svaz skautů a skautek, 2010. 270 s. ISBN: 978-80-86825-55-7
- [20] SVOBODOVÁ, P. *Úvod do supervize. Cyklický model*. Tišnov: SCAN, 2002, 88 s. ISBN: 80-86620-002-X.

- [21] ŠIMEK, A. *Supervize – kazuistiky*. TRITON, 2004, 171 s. ISBN: 80-7254-496-9
- [22] ŠPLÍCHAL, J.: *Zpráva o stavu neziskového sektoru v ČR za rok 2005*. In *Moderní trendy sociální podpory – sborník textů*. Olomouc: Sdružení CEPAC Morava, 2006. 193 s. ISBN nevedeno
- [23] ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*. 3. Vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, 128 s. ISBN: 978-80-86429-36-6

Další zdroje:

- [1] www.esfcr.cz
- [2] www.ivavel.cz
- [3] www.mpsv.cz
- [4] www.supervize.eu
- [5] www.supervizor.cz
- [6] www.test.krszs.info
- [7] www.fhs.cuni.cz

- [8] Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů
- [9] Osobní informace od vedoucí práce PhDr. Naděždy Špatenkové, Ph.D.
- [10] Osobní informace od Mgr. Věry Stašové, inspektorky kvality sociálních služeb

PŘÍLOHY:

Příloha 1 – Vymezení oblastí rozhovoru s vedoucími pracovníky poskytovatelů sociálních služeb nad tématem supervize.

Příloha 2 – Vzory kontraktu o supervizi

Příloha 1 – Vymezení oblastí rozhovoru s vedoucími pracovníky poskytovatelů sociálních služeb nad tématem supervize.

1. Jak dlouho je supervize ve Vaší organizaci pracovníkům poskytována?
2. Jaká je četnost supervizních setkání, vycházelo stanovení četnosti supervizních setkání z předchozích zkušeností?
3. Jaké formy a modely supervize v praxi uplatňujete, v čem vidíte jejich výhody a nevýhody.
4. Jakým způsobem vybíráte supervizora?
5. Jaký je osobní profil vašeho supervizora, uzavíráte s ním nějakou dohodu, kontrakt? Co je obsahem kontraktu?
6. Jakým způsobem motivujete pracovníky k účasti na supervizi. Mají supervizi v rámci pracovní doby?
7. Je účast pracovníků na supervizních setkáních povinná?
8. Máte o supervizi nějaké zpětné vazby přímo od pracovníků?
9. Účastníte se jako vedoucí organizace supervizních setkání? Pokud ano, jaké s tím máte zkušenosti?
10. Máte v organizaci zavedený systém hodnocení supervize?
11. Zkušenosti s intervizí v organizaci?
12. Jak jste překonali případnou počáteční nedůvěru pracovníků k supervizi?

Příloha 2 – Vzory kontraktu o supervizi

VZOR 1

Kontrakt o supervizi⁹⁵

(Smluvní strany a-d- uvedeny jen ty, které do jednání o supervizi vstoupí)
a) Zadavatel supervize:
b) Supervizor:
c) Účastník/ci supervize:
d) Nadřízený supervizanta/ů:
Účel supervize (specifikovat v rámci rozvoje organizace):
Druh/forma supervize:
Podmínky poskytování supervize: (frekvence, délka sezení, kdy a kde supervize proběhne, příp. další podmínky, jsou-li požadovány - třeba flipchart, pastelky, občerstvení apod.):
Konkrétní odpovědnost: (supervizora, supervizantů, ostatních zúčastněných stran):
Kdo a jak bude o supervizi informován (jak bude zajištěno bezpečí – např. písemné ujednání o mlčenlivosti apod.):
Kriteria úspěchu supervize: (příp. též indikátory, tj. měřitelné znaky či parametry splněného očekávání):
Způsob hodnocení:
Další ujednání (např. pravidla, jak zacházet s podněty pro organizaci apod.)
Časový plán (případně plán přípravy):
Podpisy smluvních stran:

⁹⁵ převzato z ČERMÁKOVÁ, K., HOLEČKOVÁ M. a kol. *Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008

Dohoda o vnější supervizi pracovního týmu
<p>I. Účastníci dohody</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Vnější supervizor 2) Vedoucí pracoviště jménem pracovního týmu 3) Zástupce organizace
<p>II. Předmět dohody</p> <p>1) Předmětem dohody je provádění vnější supervize pracovního týmu výše uvedeného zařízení. Vnější supervizi se rozumí stav, kdy supervizor není se zařízením/organizací v pracovním ani obdobném poměru nebo ve smluvním vztahu na jinou činnost. Dále pojem „vnější“ nebude používán.</p>
<p>III. Způsob provádění supervize</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Supervize bude prováděna jako týmová, za účasti vedoucího 2) Supervizní setkání se budou konat 2 hodiny 1x měsíčně v pravidelnou dobu dle vzájemné dohody mezi supervizorem a týmem, ad hoc změna termínu je možná rovněž dle vzájemné dohody. 3) Supervizní setkání se budou konat na pracovišti týmu, ad hoc změna místa je možná rovněž dle vzájemné dohody. 4) Supervize se účastní v maximální možné míře všichni členové týmu včetně vedoucího. Případná účast dalších osob, kteří nejsou členové týmu je možná jen se souhlasem všech obvyklých účastníků supervize a supervizora. 5) Účast na supervizi je součástí pracovní náplně členů supervidovaného týmu.
<p>IV. Účel zaměření supervize</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Účelem supervize je udržování a rozvoj kvality a účinnosti poskytovaných služeb ve smyslu správné odborné praxe odpovídající platným a akceptovatelným standardům. 2) Supervize se bude zaměřovat na tyto oblasti: <ol style="list-style-type: none"> a. případová práce s klienty, včetně znalostí a dovedností členů týmu, jejich postojů ke klientům a dalších aspektů jejich profesionální role (například aspekty profesionální etiky)

⁹⁶ Převzato z BROŽA, J. (ed.). *Supervize v adiktologické praxi*. Praha: Nakladatelství TRITON, 2009

b. fungování týmu

c. koncepční a programové (odborné) aspekty činnosti zařízení, které tvoří prostředí pro práci s klienty, profesionální rozvoj členů týmu a fungování týmu

3) Obsah konkrétního supervizního setkání je věcí dohody mezi supervizorem a supervidovaným týmem

4) Supervize se nezaměřuje na osobní (mimopracovní) problémy členů týmu.

V. Práva a závazky účastníků dohody

1) Supervizor

a. Supervizor bude za poskytování supervize přiměřeně odměňován. Forma a výše této odměny a její právní rámec je záležitostí zvláštní smlouvy nebo dohody, která bude uzavřena mezi supervizorem a organizací podle platného právního řádu. Právo na odměnu za supervizní setkání i tehdy, je-li setkání domluveno obvyklým způsobem, ale neproběhne nikoliv z jeho zavinění.

b. Supervizor bude provádět supervizi podle svého nejlepšího odborného vědomí a svědomí a respektovat přitom uznávané etické kodexy.

c. Supervizor vypracuje 1x za 6 měsíců pro organizaci stručnou hodnotící zprávu, v níž se zdrží osobních údajů o členech supervidovaného týmu, může však formulovat výhrady a doporučení. Zprávu projedná se supervidovaným týmem, který může v doplňku formulovat odlišná stanoviska a vysvětlení.

d. Shledá-li supervizor, že supervize neplní svůj účel z důvodů na straně organizace nebo supervidovaného týmu, nebo zjistí-li v týmu závažné profesionální nedostatky či etické pochybení, vypracuje mimořádnou zprávu s přihlédnutím k postupu v bodu c) nebo vyvolá jednání s příslušným grémiem organizace.

2) Členové supervidované týmu

a. Členové týmu mají právo na rovný přístup k supervizi a rovnou účast při supervizních setkáních.

b. Členové týmu se účastní supervize v rámci své pracovní náplně

c. Každý člen týmu včetně vedoucího si může dohodnout individuální setkání se supervizorem, koalice je však nežádoucí. Skutečnost, že k individuálnímu setkání došlo, a závěry z něj, které jsou pro tým významné, budou oznámeny při nejbližším možném týmovém supervizním setkání.

3) Organizace

- a. Organizace zajistí odměňování supervizora podle odst. 1 písmena a) tohoto článku.
- b. Organizace zajistí členům týmu rovný přístup k supervizi a úpravu pracovních podmínek tak, aby supervize mohla probíhat způsobem uvedeným v článku III této dohody.
- c. Bude-li se supervizor účastnit jednání se zástupcem organizace, je povinen předem tuto skutečnost oznámit supervidovanému týmu a domluvit se s týmem na konkrétních skutečnostech, o nichž může následně informovat zástupce organizace.

VI. Platnost dohody

- 1) Dohoda se uzavírá na dobu 1 roku
- 2) Dojde-li k mimořádné změně výchozích podmínek nebo k závažnému neplnění dohody, může kterýkoliv z účastníků od dohody odstoupit s oznámením v předstihu 1 měsíce.
- 3) Dohoda se prodlužuje automaticky na další rok, neoznámí-li jeden z účastníků v předstihu 1 měsíce před ukončením platnosti, že od dohody odstoupí.
- 4) Odstoupí-li od dohody supervidovaný tým, zaniká tím i právní vztah mezi supervizorem a organizací.