

Univerzita Hradec Králové

Filozofická fakulta

Ústav sociální práce

## Supervize a její význam v sociálních službách

### Diplomová práce

Autor: Bc. Gabriela Chalupníková  
Studijní program: N6731 Sociální politika a sociální práce  
Studijní obor: Sociální práce  
Forma studia: Kombinovaná  
Vedoucí práce: doc. MUDr. Alena Voseková, CSc.



## Zadání diplomové práce

<b>Autor:</b>	<b>Gabriela Chalupníková</b>
<b>Studium:</b>	U16065
<b>Studijní program:</b>	N6731 Sociální politika a sociální práce
<b>Studijní obor:</b>	Sociální práce
<b>Název diplomové práce:</b>	<b>Význam supervize v sociálních službách</b>
<b>Název diplomové práce A):</b>	The significance of supervision in social services

### **Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

V teoretické části diplomové práce budou vymezeny základní pojmy (co je supervize, jak je definována, jak funguje v ČR, jaké jsou funkce, cíle, formy a druhy supervize). Bude popsán supervizní proces, zaměřím se i na osobnost a kvalifikaci supervizora. V neposlední řadě se v teoretické části budu zabývat supervizí v organizacích sociálních služeb – supervize jako nástroj pro předcházení syndromu vyhoření, etický kodex. V praktické části bude použita kvalitativní výzkumná metoda formou polostrukturovaných rozhovorů. Práce bude zaměřena na posouzení významu supervize, průběhu a přínosu supervize z pohledu zadavatelů, supervidovaných a supervizorů.

BĚRTLOVÁ, Eva. Supervize v sociální práci. 1. vyd. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně Fakulta sociálně ekonomická, 2007, 62 s. ISBN 978-80-7044-952-3. BRUŽA, Jiří (Ed.). Supervize v adiktologické praxi. 1. vyd. Praha: Triton, 2009, 156 s. ISBN 978-80-7-387-209-0. CARROLL, Michael. Supervize v organizacích a supervize pro organizace. In CARROLL, Michael a THOLSTRUP, Margaret (Ed.). Integrativní přístupy k supervizi. 1. vyd. Praha: Triton, 2004, s. 6786. ISBN 80-7254-582-5. HAVRDOVÁ, Zuzana. Kompetence v praxi sociální práce. 1. vyd. Praha: Osmium, 1999, 202 s. ISBN 80-902081-8-5. HAVRDOVÁ, Zuzana a HAJNÝ, Martin. Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. 1. vyd. Praha: Galén, 2008, 213 s. ISBN 978-80-7262-532-1. HAVRDOVÁ, Zuzana a kol. Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení. 1. vyd. Praha: FHS UK, 2011, 102 s. ISBN 978-80-87398-14-2.

<b>Garantující pracoviště:</b>	Ústav sociální práce, Filozofická fakulta
<b>Vedoucí práce:</b>	doc. MUDr. Alena Vosečková, CSc.
<b>Oponent:</b>	RNDr. Mgr. Lucie Vítková, Ph.D.
<b>Datum zadání závěrečné práce:</b>	27.4.2017

## **Prohlášení**

Prohláším, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala pod vedením vedoucího diplomové práce samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne 1 ..... 20.....

Podpis autora (Bc. Gabriela Chalupníková)

## **Pod kování**

Chtěla bych podkovat docentce MUDr. Alenu Vosekové, CSc. za odborné vedení, včasně připomínky, ochotu a trpělivost. Dále bych ráda podkovovala všechny, kteří se účastnili mého výzkumu. Podkování patří i mé rodině, bez jejich pomoci a podpory bych tuto práci nenapsala.

## Anotace v českém jazyce

CHALUPNÍKOVÁ, Gabriela. *Supervize a její význam v sociálních službách*. Hradec Králové: Ústav sociální práce Filozofické fakulty Univerzity Hradec Králové, 2020, Diplomová práce.

Diplomová práce se zabývá významem supervize v sociálních službách a je rozdělena na tři hlavní části.

Teoretická část práce je rozdělena do tří kapitol. První kapitola vymezuje pojmy ze supervize a jaká je definice supervize, jaké jsou funkce a cíle supervize, jaké jsou druhy a jakou formou se supervize provádí. Druhá kapitola objasňuje supervizi v organizaci, vnuje se etickým otázkám supervizního procesu a zabývá se supervizí jako nástrojem prevence, kterým lze předjet syndrom vyhoření v pomáhajících profesích. Poslední kapitola se vnuje superviznímu procesu a tvorbě supervizního kontraktu. Poodhaluje i osobnost supervizora, kdo a za jakých podmínek se může stát supervizorem.

Druhá část diplomové práce je metodické zakotvení mého výzkumu. Rozhodla jsem se pro kvalitativní výzkum, v podobě polostrukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Považuji to za nejvhodnější způsob získání požadovaných informací, které bude zpracovávat v poslední části, tedy výzkumné části.

Závěrečná výzkumná část je zaměřena na samotný výzkum ve vybraných organizacích. Je zde uveden výzkumný cíl práce, reprezentovaný jednotlivými dílčími cíli. Uvádím charakteristiku použitých metod a technik sběru dat. Nakonec jsou zde uvedeny závěry z výzkumného zetření.

**Klíová slova:** supervize, zadavatel supervize, příjemce supervize, poskytovatel supervize, supervizní proces.

## **Anotace v anglickém jazyce - Annotation in English**

CHALUPNÍKOVÁ, Gabriela. Hradec Králové: *The importance of supervision in social services*. The Institute of Social Work of the Philosophical faculty of the University of Hradec Králové, 2020, Diploma thesis.

The diploma thesis deals with the importance of supervision in social services and is divided into two main parts.

The theoretical part is divided into four chapters. The first chapter defines the concepts of supervision - what is the definition of supervision, what are the functions and objectives of supervision, what are the types and in what form is the supervision performed. The second chapter explains the supervision of the organization, addresses the ethical issues of the supervision process, and deals with supervision as a preventive tool to prevent burn-out syndrome in assisting professions. The fourth chapter summarizes the theoretical part. The third chapter deals with the supervision process and the creation of a supervisory contract. The personality of the supervisor, who and under what conditions can become a supervisor, is also pogled.

The second part of the diploma thesis is the methodological grounding of my research. I opted for qualitative research, in the form of a semi-structured interview with open-ended questions. I consider this to be the most suitable way to obtain the required information, which will be processed in the last part, ie the research part.

The final research part is focused on the research itself in selected organizations. There is a research goal of the work, represented by individual sub-goals. I present the characteristics of the used methods and techniques of data collection. Finally, the conclusions of the research survey are presented here.

**Key words:** supervision, supervisor, supervised, the contracting of supervision, supervising process

## Obsah

Úvod.....	3
Teoretická část.....	5
1 Vymezení supervize .....	5
1.1 Vymezení pojmu supervize.....	5
1.2 Definice supervize .....	6
1.3 Supervize v ČR.....	7
1.4 Funkce a cíle supervize.....	8
1.5 Druhy a formy supervize.....	10
1.5.1 Individuální supervize.....	11
1.5.2 Skupinová supervize .....	12
1.5.3 Týmová supervize.....	13
1.5.4 Jiné formy supervize .....	14
2 Supervize v organizaci .....	15
2.1 Supervize v sociálních službách.....	15
2.2 Podmínky úspěšné supervize v organizaci.....	16
2.3 Pozice supervizora v supervidovaném a organizaci .....	18
2.4 Supervize jako prevence syndromu vyhoření .....	19
2.5 Supervize a etika .....	22
3 Supervizní proces .....	23
3.1 Tvorba smlouvy.....	23
3.2 Metody supervizní práce využívané v supervizním procesu.....	24
3.3 Supervizní setkání .....	26
3.4 Osobnost supervizora.....	27
3.5 Kvalifikace supervizora .....	28
Shrnutí teoretické části.....	30
Metodická část.....	32
4 Metodologické zakotvení výzkumných aktivit .....	32
4.1 Kvalitativní výzkum .....	32
4.2 Cíl výzkumného zetření a výzkumné otázky.....	32
4.3 Transformace dílčích výzkumných otázek do tazatelských otázek .....	33
4.4 Výběr výzkumného vzorku .....	38
4.5 Etické hledisko výzkumu .....	40

4.6	Metoda získání dat.....	40
4.7	Realizace výzkumného –et ení .....	41
4.8	Proces zpracování dat .....	42
	Výzkumná část .....	43
5	Interpretace zjištěných informací.....	43
5.1	DVO1: Za jakým účelem je supervize v sociálních službách vyvolávána?.....	43
5.2	DVO2: Jakými způsoby je supervize realizovaná a jak probíhá supervizní proces?...46	
5.3	DVO3: Jaký má supervize konkrétní dopad na supervidované zaměstnance a sociální služby jako takové?.....	51
	Shrnutí výzkumné části .....	54
	Závěr .....	56
	Seznam použité literatury.....	59
	Zákony a předpisy:.....	60
	Internetové zdroje: .....	60
	Seznam tabulek.....	61
	Seznam příloh.....	62
	Příloha . 1 - Vzor informovaného souhlasu k rozhovoru.....	63
	Příloha . 2 - Přípis rozhovoru .....	64



# Úvod

Tématem diplomové práce je význam supervize v sociálních službách. V sociálním systému České republiky se velmi často používá supervize jako nástroj podpory pracovníků v sociálních službách. Jedná se o metodu založenou na interakci mezi supervizorem a supervidovanými s cílem poskytnout podporu pracovníkům. Často dochází k péči o zaměstnance organizace vedoucí k zajištění dobré kvality služby klientům.

Během svých studijních let jsem zaznamenala rozporuplné názory na její smysl a efektivitu, z tohoto důvodu jsem diplomovou práci zaměřila na zkoumání významu supervize v sociálních službách. Snažím se o zobecněnou formu, která by byla použitelná, jak pro vedoucí pracovníky (zadavatele supervize), pro pracovníky v plné i neplné péči (příjemci supervize - supervidovaní). Dále chci, aby si v tom našli svůj úhel pohledu kvalifikovaní odborníci (dle standardů kvality sociálních služeb), tedy poskytovatelé supervize - supervizoři.

Hlavním cílem mé diplomové práce je odpověď na otázku, jaký význam má supervize v sociálních službách z pohledu stran, kterých se bezprostředně týká.

Diplomová práce je rozdělena na tři základní části, teoretickou část poskytující podklad pro můj výzkum. Následovanou metodickou částí, kde popíši zakotvení svého výzkumu, blíže popíši hlavní výzkumný cíl a jeho dílčí cíle. Poslední část je výzkumná, v níž interpretuji získaná data od respondentů.

Teoretická část práce je rozdělena do tří kapitol. První kapitola vymezuje pojmy ze supervize, což jsou definice supervize, jaké jsou její funkce a cíle supervize, dále jaké jsou druhy supervize, a jakou formou se provádí. Druhá kapitola objasňuje supervizi v organizaci, v níž se eticky otázkám supervizního procesu a zabývá se supervizí jako nástrojem prevence, kterým lze předjet syndromu vyhoření v pomáhajících profesích. Poslední kapitola se v níž superviznímu procesu a tvorbě supervizního kontraktu. Poodhaluje i osobnost supervizora, kdo a za jakých podmínek se může stát supervizorem.

Druhá část diplomové práce je metodické zakotvení mého výzkumu. Rozhodla jsem se pro kvalitativní výzkum, v podobě polostrukturovaného rozhovoru s otevřenými

otázkami. Považuji to za nejvhodnější způsob získání pořádkovaných informací, které bude zpracovávat v poslední části, tedy výzkumné části.

Závěrečná výzkumná část je zaměřena na samotný výzkum ve vybraných organizacích. Je zde uveden výzkumný cíl práce, reprezentovaný jednotlivými dílčími cíli. Uvádím charakteristiku použitých metod a technik sběru dat. Dále se tato část vztahuje k organizaci výzkumu, zpracování dat, interpretaci dílčích výzkumných cílů a získání odpovědi na hlavní výzkumnou otázku. Nakonec jsou zde uvedeny závěry z výzkumného zjevení.

Cílem výzkumu je zjistit, jaký má supervize význam v sociálních službách registrovaných podle zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. Význam supervize je dán jednak záměry a cíli, jejich naplnění je od supervize očekáváno. Dále pak probíhá supervizní proces, díky němuž dochází k praktickému naplnění cíle. V neposlední řadě také výslednými dopady supervize, které ovlivní nejen pracovníky, ale i chod celého zařízení. Popsané oblasti zásadně ovlivní význam supervize, proto se objevují v dílčích cílech mého výzkumu.

V supervizním procesu figurují tři strany – zadavatelé, příjemci a poskytovatelé supervizní zakázky. Pro získání komplexních informací bude výzkum vycházet z názorů, zkušeností a stanovisek všech těchto stran. Mým výzkumným objektem jsou tři zařízení, které poskytují registrované sociální služby podle zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. z oblasti sociálního poradenství, z oblasti sociální péče a zařízení spadající do kategorie sociální prevence.

## Teoretická část

### 1 Vymezení supervize

Supervize představuje dle řádky oblast profesního růstu. Původně byla běžnou součástí sociální práce, poradenství a psychoterapie. V posledních letech je stále více ceněna a řádkána i v dalších oblastech práce s lidmi - pomáhajících profesích, pracovních týmech, organizacích, školství, výchovy, managementu a medicíně. Abychom se mohli seznámit se supervizí, jako s modelem učení se z vlastní práce, je třeba vymezit si některé termíny, které s sebou supervize nese - jaké jsou její cíle, funkce, druhy, i formy. Jaká je vlastní definice supervize?

#### 1.1 Vymezení pojmu supervize

Výraz supervize je odvozen od anglického supervision, jehož významem je dozor, dohled a kontrola. Pojem supervize se v pomáhajících profesích proměnil podle toho, jak se měnila kultura dohlížení na práci v různých oblastech. Názory na to, který typ dohledu pomůže, aby konkrétní odborník byl schopen dělat svou práci co nejlépe, byly ovlivněny množstvím teorií, jež se během dvacátého století velmi různorodě vyvíjely. *Chápání pojmu supervize se proměnilo úměrně tomu, jak se měnil sociokulturní kontext jeho používání. Dle řádkými faktory, které ovlivňují podstatu a využití supervize, jsou druh profese, povaha činnosti a v neposlední řadě i vývoj společnosti.* (Havrdová a Hajný, 2008, s. 17)

Supervize je forma učení zaměřená na kompetence a profesionální dovednosti a jejich rozvoj. Její aktivace je možná jen v bezpečném prostředí. Velký důraz je kladen na aktivaci vlastního potenciálu.

*Supervize vznikla v psychoterapeutickém prostředí, později se začala využívat v oblastech sociální práce, školství a zdravotnictví. Pojem supervize je užíván nejen v profesích pomáhajících, ale také v obchodu, bankovníctví, právu apod. Podstata a využití supervize v těchto oblastech se značně liší od využití supervize v pomáhajících profesích.* (Tomek, 2004, s. 13)

*šV pomáhajících profesích je supervize chápána především jako rozvoj, podpora a reflexe. Vztah mezi supervizorem a supervidovaným by neml být primárn mocenský; p ípadný vliv by ml být vyuřtíván k rozvoji supervidovaného.õ (Bártlová, 2007, s. 6)*

Vymežit pojem supervize je velmi t ťké, protože je ovlivn n množstvím teorií, p ístup a názor . Skute ný význam tohoto termínu se ěasto odvíjí od profesních zájm ur itých skupin, které tento pojem pouřtívají. *šSupervizi lze obecn vnímat jako p edem dohodnutý, oboustrann akceptovatelný proces pomoci s komplikovanými profesními situacemi.õ (Brořla, 2009, s. 13ó15)*

## **1.2 Definice supervize**

Definice supervize není jednozna ná. Každý autor na ni nahlířtí z jiného úhlu. Podobn jako se r zní názory odborník ů na to, co supervize je, stejn tak se v literatu e objevují odli-né definice. N kte í auto i pořtímají definici supervize v úzkém hledisku, jiní ji vymezují velmi ěiroce. Definování supervize v kontextu sociální práce a pomáhajících profesí nazna uje, ťe obsah pojmu a konkrétní hranice nejsou doposud jasn vymezeny.

Havrdová a Hajný definují supervizi takto: *šP edm tem supervize (i subjektem) je vřdly konkrétní odborník (odborníci) a jeho (jejich) odborná ěinnost v konkrétním kontextu. Východiskem je sdílená řtívá zku-enost. Smyslem a cílem jeho (jejich) supervize je, aby byl schopen (byli schopni) svou ěinnost d lat co nejlépe.õ (Havrdová a Hajný, 2008, s. 40)*

Podobn definuje supervizi také Matou-ek (2008, s. 218), podle n ho je supervize *řkvalifikovaný dohled nad pr b hem programu nebo projektu zam ený na kvalitu ěinnosti pracovník (profesionál ě i dobrovolník ).õ*

**eský institut pro supervizi** pod pojmem supervize rozumí bezpečnou, laskavou a obohacující zku-enost. Supervizor se nachází v roli pr vodce, který pomáhá supervidovanému jedinci, týmu, skupin ě i organizaci vnímat a reflektovat vlastní práci

a vztahy, nacházet nová řešení problematických situací. Cílem supervize je zvýšení uspokojení z práce, zvýšení její kvality a efektivity a prevence profesního vyhoření (Český institut pro supervizi, 2006 [online]).

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

Autoři pojmají definice z různých úhlů, přesto se v základních myšlenkách shodují: **Supervize je metoda, zaměřená na rozvoj příjemce supervize, nabízí podporu v pracovních inovacích, a díky tomu přispívá ke spokojenosti zaměstnanců a v důsledku také klientů i celé organizace.**

### 1.3 Supervize v ČR

Počátky supervize se v České republice objevují od 60. let 20. století. Se vznikem sdružení pro vzdělávání v psychoterapii SUR se objevila supervize ve výcvikových skupinách a supervize výcvikového týmu vedoucích komunit. Počátky supervize jsou spojovány se jmény terapeutů **Rubeše, Urbana a Skály**, kteří v pozdějších generacích sdružení SUR supervidovali práci v komunitách. Od roku 1981 byl zajištěn tříletý kurz ve vedení **balintovských skupin**. Jedná se o skupinovou formu supervizní práce, jež se vnuje vztahovým problémům mezi klientem a pracovníkem. Tyto výcviky pokračovaly v dalších letech, zejména v rámci **Pražského psychoterapeutického institutu**. Až ve dvacátých letech se objevují soustavnější možnosti vzdělávání v supervizi. Od roku 1996 pořádá Pražský psychoterapeutický institut společně s **Českou asociací pro transakční analýzu** pravidelný výcvik supervizorů (Tymek, 2002, [online]). Supervize začala být v České republice využíována nejen v psychoterapii, ale prosadila se systematicky i v sociální práci. Po roce 1989 byla supervize zavedena v oblasti sociálních služeb. Jedním z prvních pracovišť, kde byla supervize využíována, je Středisko české pomoci

Diakonie eskobratrské církve evangelické v Praze. Supervize zde byla vyuffívána jako zp sob rozvoje a vzd lávání pracovník . V neposlední ad byla vyuffívána ve vztahu prevence syndromu vyho ení. š*Supervize pronikala do dobrovolnických program , rozvinula se ve výcviku pracovník linek d v ry a mnohých dal-ích sociálních slufieb.* (Kolá ková in Matou-ek a kol., 2003, s. 3516352)

V roce 2005 prob hla na Fakult sociáln ekonomické Univerzity J. E. Purkyn v Ústí nad Labem mezinárodní konference s názvem **Supervize v sociální práci.** Havrdová zde zhodnotila sou asný stav v oblasti supervize v eské republice. V sou asnosti se objevuje na trhu n kolik poskytovatel r zn dlouhých kurz . Ur ování podmínek vstupu do kurzu a jeho obsah, délku a ukon ení p esn vymezují společná pravidla. Na akademickou p du pronikla supervize díky za azení oboru **ízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích** do vysoko-kolského programu Sociální politika a sociální práce Fakulty filozofické Univerzity Karlovy v Praze v roce 2000.

Díky tomu se objevila mořnlost systemati t ji rozvíjet soustavu poznatk a metod v oblasti supervize a podporovat vznik teorie a výzkumu. Velmi významným problémem je dle Havrdové, fle se stále objevuje nejednotnost v chápání pojmu supervize. Dal-ím problémem je nedostate ná p ipravenost organizací a jejich vedení na zavád ní supervize (Havrdová, 2005, [online]).

## 1.4 Funkce a cíle supervize

Supervize v sob skrývá t i základní funkce: podp rnou ó vzd luvací - administrativní (n kdy téřl ídicí i manaflerskou).

**Podp rnou funkci** Havrdová a Hajný (2008) vidí jako budování dobrých vzájemných vztah a jejich posílení. Podp rná funkce supervize si v-ímá p edev-ím profltk supervidovaného, kdy supervizor oce uje hodnotu jeho práce, dodává supervidovanému sebed v ru a nad ji a otev ená témata za azuje do -ír-ího kontextu souvislostí. Ú elem supervizní práce je podpora v p ekonávání p ekáflek, budování dobrého vztahu a atmosféry, zplnomocn ní a posílení supervidovaného. Podpora

umožňuje mírnit následky stresu a minimalizovat jeho příčiny, přispívá k mobilizaci vlastních sil, energie a odvahy pracovníka.

**Vzdělávací funkce supervize** Havrdová a Hajný (2008) popisují jako rozvoj schopností a dovedností prostřednictvím reflektování a rozebírání práce supervidovaných s klienty. Tato funkce supervize je vyvolávána k rozvoji znalostí, dovedností, porozumění a schopností supervidovaných. Účelem této funkce je zlepšit odbornou kompetenci pracovníka při práci s klientem.

**Administrativní funkce** nebo také řídicí funkce dle Havrdové a Hajného (2008) chápat jako dohled nad naplňováním etických standardů. Administrativní funkce supervize se často objevuje při interní supervizi a má přímou návaznost na odpovědnost za kvalitu provedené práce. Tuto supervizi většinou provádějí lidé v manažerské pozici v organizaci. Jeho zájmem je citlivé vedení pracovníka tak, aby si v rámci kvalitní profesionální praxe a stanovených pravidel organizace postupoval správně. V externí supervizi se tato administrativní funkce objevuje jen sporadicky, protože externí supervizor nedisponuje odpovídající mocí k vynucení dobré praxe, jeho úkolem je podporovat dobrou praxi jinými než mocenskými prostředky (Havrdová a Hajný, 2008).

Hawkins a Shohet (2004) teorii, která supervize obsahuje tři základní funkce: podporou, vzdělávací a administrativní a rozvinuli je do kategorie **zaměření supervize**. Podporná funkce má za cíl, aby pracovník nemusel nést problémy i obtíže sám a aby mu byla poskytnuta podpora. Součástí se zaměřuje na projevy uznání jako pracovníka i jako člověka. Ve vzdělávací funkci se ukazuje, jak je zásadní poskytnutí prostoru, ve kterém supervidovaní mohou v bezpečí uvažovat o obsahu a procesu své práce, dále rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Vzdělávací funkce je spolejná s podporou zaměřena na získávání informací o práci supervidovaných a její perspektivě, dále na získávání zpětné vazby na pracovní obsah i proces. Administrativní funkce se zaměřuje na zajištění kvality práce. Administrativní a podporná funkce mají společně zaměření na poskytnutí prostoru k vyjádření osobních trápení, dále na zlepšení plánování, vyvolávání osobních i odborných zdrojů a na podporu aktivity pracovníků.

Matoušek (2008, s. 218) uvádí, že se ške t em základním funkcím supervize adí mnohdy také tvrtá funkce: **zprost edkování p i e-ení konflikt** . Slu itelnost vý-e zmín ných funkcí je p ímo závislá na institu ním kontextu, ve kterém supervizní proces probíhá. Z etelné nap tí se objevuje mezi funkcí podp rnou a ídící, zejména v p ípadech, kdy je supervizor nad ízeným supervidovaného pracovníka. Cíl m supervize se v nují mnozí auto i, nap . Havrdová a Hajný, 2008; Koláková in Matoušek a kol., 2003, s. 352-354; Hawkins a Shohet, 2004.

V-ichni tito auto i se shodují v tom, že prioritou supervize je rozvoj a profesionalizace supervidovaných prost ednictvím roz-í ování dovedností, vzd lávání a sou asn s tím také poskytnutí podpory p i e-ení obtílných p ípad .

**Cílem supervize** je pomáhat vyrovnat se s pracovním stresem a poskytnout obranu proti syndromu vyho ení, zaji-t ní zpracování emo ních a vztahových aspekt , reflexe, posilování autonomie, sebev domí a rozvoj celé osobnosti. Supervize by m la také hrát roli p i napl ování etických pravidel a m la by p íspívat ke zkvalitn ní práce jednotlivých zam stnanc í celé organizace.

## 1.5 Druhy a formy supervize

Existuje celá ada druh a mnoho forem supervize, jejich d lení vychází z n kolika hledisek. Supervizi m flme d lit na **interní a externí** podle toho, kdo supervizi provádí. Objevuje se také d lení na **individuální, skupinovou a týmovou** na základ toho, s kým je provád na. Supervizi je téfl mofné d lit podle zam ení supervize na **p ípadovou, programovou a poradenskou**. Faktor, jak je supervize provád na, p íná-í její d lení na **administrativní, podp rnou a výukovou**. V neposlední ad je mofné supervizi rozd lit podle faktoru asu na **pravidelnou, krizovou a p ílefitostní**. šVolba konkrétní formy závisí na ú elu supervize. V n kterém období je vhodn j-í jedna forma nefl jiná. V b fné praxi je asto volena supervize interaktivní, která zahrnuje r zné formy a ú ely. (Havrdová a Hajný, 2008, s. 47-48)

Hawkins a Shohet d lí supervizi na ty i základní kategorie: **výcvikovou, výukovou, administrativní a poradenskou**. Výcviková supervize napl uje vzd lávací



funkci, ale na rozdíl od výukové supervize má však supervizor jistou odpovědnost za práci s klienty. Výuková supervize se zaměřuje výhradně na vzdělávací funkci a pomáhá účastníkům rozebírat jejich práci s klienty. Supervizor zde plní roli učitele. V administrativní supervizi je supervizor zároveň nadřízeným supervidovaných. Zde má supervizor odpovědnost za práci s klienty. *ŠV poradenské supervizi zůstává odpovědnost za práci s klienty na konkrétním pracovníkovi a se supervizorem, který není jejich nadřízený ani instruktor, řeší otázky a problémy, je-li potřeba je rozebrat. Tento druh supervize vyžaduje zkušenosti a kvalifikovaní pracovníci.* (Hawkins a Shohet, 2004, s. 62)

### 1.5.1 Individuální supervize

V individuální supervizi probíhá přímý strukturovaný kontakt supervizora a jednoho pracovníka (jednotlivec a supervizor). Supervize probíhá během plánovaných časů vymezených schůzkami. Úkolem této supervize je podpořit profesionální fungování pracovníka. Supervizor a supervidovaný spolupracují na základě písemné supervizní smlouvy, nebo jinak ústně, kontraktu. Tato smlouva by měla obsahovat cíle a hranice postupu. *ŠP edem je vymezeno, co bude do supervize zahrnuto a co nikoli, jaká budou základní pravidla zacházení s informacemi, jaká bude frekvence individuálních schůzek a kde se supervize bude konat.* (Kolářková in Matoušek a kol., 2003, s. 354)

Individuální supervize je ideální pro řešení klíčových témat a otázek, kdy se pracovníci nechtějí srovnávat s ostatními kolegy. Veškerá pozornost supervizora je věnována pouze jednomu pracovníkovi, proto je velmi důležitým navázáním dobrého vztahu mezi supervizorem a supervidovaným. Zásadní je i vytvoření bezpečného prostoru a otevřené atmosféry pro komunikaci mezi supervizorem a supervidovaným. (Hawkins a Shohet, 2004,)

Struktura individuální supervize obsahuje reflexi a popis předchozího období práce s klienty. Identifikuje se konkrétní problém, který má být řešen. Supervizor poskytuje supervidovanému prostor pro jeho vlastní zamyšlení nad problémem, sebehodnocení a sebereflexi. Dalším krokem je poskytnutí zpětné vazby od supervizora s náhledem jednotlivých variant řešení problému. Supervizor pomocí stimulace fantazie

supervidovaného podporuje jeho tv r í schopnosti p i nalézání strategií pro jeho budoucí práci. Na záv r je d ležit é oboustranné zhodnocení spln ní zakázky. (Kolá ková in Matou-ek a kol., 2003)

### 1.5.2 Skupinová supervize

P i skupinové supervizi pracuje supervizor s n kolika pracovníky s podobnými pot ebami, p i emfl není podmínkou, aby byli tito ú astníci supervize z jednoho pracovi-t (skupina jednotlivc ó supervizor). Výhodou skupinové supervize je, fle dodává podp rnou atmosféru a pracovníci se mohou pod lit o zku-enosti a starosti. Supervidovaní získávají zp tnou vazbu od ostatních. Skupina také nabízí -irokou -kálu flivotních zku-eností. *š lenové skupiny jsou r zného v ku, profese i pohlaví, a tak se zvy-uje po et r zných pohled na e-enou situaci. Nevýhodou je mén asu na jednotlivce.* (Hawkins a Shohet, 2004, s. 1316138)

Skupinová supervize má nej ast ji podobu plánovaných sch zek, které jsou asov vymezeny a mají p edem dohodnutý program. Skupina má asi tak 8ó10 len . Skupina o v t-ím po tu osob pozbývá funk nost, na n které jednotlivce nemusí z stat prostor k vyjád ení se. Supervizor má výrazn ztíflenou práci, protofle musí udržflovat p ehled o tématu, a zároveň poskytovat dostate ný prostor v-em supervidovaným v omezeném ase. *šSupervizní kontrakt bývá sestaven p edem a na každém setkání by m la být vytvá ena up es ující dohoda o konkrétní náplni daného sezení. V supervizním kontraktu jsou jasn vymezeny cíle, frekvence, hranice, a místo setkávání a také pravidla zacházení s informacemi.* (Kolá ková in Matou-ek a kol., 2003, s. 3546355)

Skupinová supervize je asto pouflívána jako dopln k supervize individuální. Cíle skupinové supervize jsou stejné jako cíle supervize individuální. Prost edí skupiny v-ak -et í asové a lidské zdroje; navíc ve skupinovém kontextu je k dispozici v t-í mnofství pohled a názor , protofle ú astníci sdílejí svoje zku-enosti a t flkosti. lenové jsou vystaveni -iroké -kále zku-eností, ze kterých se mohou ponau ít, a to v pom rn p íjemném prost edí. Emocionální podporu poskytuje celá skupina, nejen supervizor. *šSkupinová supervize je n kdy neefektivní v zacházení s pot ebami i problémy jednotlivc a m fle vést ke konkurenci mezi leny týmu. Proto úsp ch*

*skupinové supervize je závislý na dovednostech supervizora, motivaci členů personálu a kultuře organizace.* (Tsui, 2005, s. 24)

### **1.5.3 Týmová supervize**

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

Týmová spolupráce by měla podle Jonesové (1996) splňovat několik základních předpokladů k tomu, aby splnila své účely. Základem je vzájemný respekt jednotlivých členů, který umožňuje vzájemnou podporu a zároveň i kritické zhodnocení praktik a myšlení. Týmová spolupráce je i jedním z preventivních prvků prevence syndromu vyhoření, protože zodpovědnou osobou v týmu není pouze jeden pracovník, ale celý tým. *ŠBěhem supervizního procesu je zapotřebí reflektovat, že týmy jsou organizovány primárně společnými úkoly, nikoliv společnými emocemi, a proto by se supervizní činnost měla soustřeďovat především na vztahy rolí v týmu.* (Jonesová, 1996, s. 43661)

Další důležitou součástí procesu týmové supervize je výbor účastníků týmové supervize a jejich hranice, protože mezi jejími účastníky vzniká vzájemně provázaný pracovní život. Týmová supervize není jenom o samotném týmu, ale může se do ní zapojit i pomocný personál, administrativa, studenti na praxi apod. Tím, kde se zde setkávají supervizor, supervidovaní a vlastně tým jako takový, je zde důležitá týmová dynamika s týmovou kulturou a jejím vlastním vývojem. (Hawkins a Shohet, 2004)

Týmová supervize je velmi náročná právě vrstvením kontextů. Základem jejího úspěchu je uchopení a pochopení těchto do ní vstupujících úrovní a sfér vlivu: supervize, týmu a organizace.

#### 1.5.4 Jiné formy supervize

Supervize může mít i podobu vzájemných konzultací dvou kolegů s podobným rozsahem zkušeností, které přináší možnost získání nadhledu a alternativních možností řešení pracovních problémů. V tomto typu supervize musí být předem stanoveno, kdo bude supervizor a kdo supervidovaný. (Kolářová in Matoušek a kol., 2003)

Mezi další formy supervize patří **intervize** neboli **peer-supervision**. Tato setkání skupin probíhají bez účasti supervizora. Jednotlivé konzultace zpravidla probíhají mezi dvěma jednotlivci, kteří jsou obvykle v podobné funkci, sdílejí odpovědnost za pracovní činnost, i když formálně může tato odpovědnost náležet jen jednomu z nich. (Kolářová in Matoušek, 2003)

Intervize je v jistém smyslu slova sdílení zkušeností, podpory, případové práce a především reflexe mezi kolegy, kdy roli supervizora i supervidovaného zastává každý z účastníků. V této formě supervize se nejvíce uplatňuje funkce podpůrná, případně vzdělávací. Administrativní složka zde vůbec není zastoupena. Jak zmíní Hawkins a Shohet (2004), tato forma supervize má své výhody i nevýhody. Pokud není určen vedoucí skupiny nebo supervizor, musí být stanovena pevná a jednoznačná struktura, což vyžaduje v této nasazení, angažovanost, ale i zkušenosti účastníků. (Hawkins a Shohet, 2004)

Poslední možnou formou supervize je **autovize** (sebereflexe) jako proces, kdy je pracovník sám sobě supervizorem a využívá sebereflexi, kdy si klade otázky, na které chce najít odpověď. V procesu autovize pracovník věnuje pozornost svým pocitům, tělesným reakcím při práci s klientem a postupem své práce, které následně vyhodnocuje. (Kolářová in Matoušek a kol., 2003)

## 2 Supervize v organizaci

### 2.1 Supervize v sociálních službách

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

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

Podle zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. se sociální služby dále dělí na **sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence**. Sociální poradenství zahrnuje sociální poradenství základní, které jsou povinni zajistit všichni poskytovatelé sociálních služeb, a odborné, je-li poskytováno se zaměřením na potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin a osob v odborných poradnách, manželských a rodinných poradnách, poradnách pro seniory, poradnách pro osoby se zdravotním postižením a poradnách pro oběti trestných činů a domácího násilí. Služby sociální péče napomáhají osobám zajistit jejich psychickou a fyzickou soběstačnost. Cílem je potom umožnit zapojení těchto osob do běžného života společnosti v co nejvyšší možné míře nebo jim to v případech, kdy toto vyloučí jejich zdravotní stav, zajistit dle potřebné péče a zacházení. Služby sociální prevence napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob ohrožených krizovou sociální situací, osob, jejichž životní návyky a způsob života vedou ke konfliktu se společností, osob ze sociálně znevýhodňujícího prostředí a osob, jejichž práva a oprávněné zájmy jsou ohroženy trestnou činností jiné osoby. Hlavním cílem sociální prevence je napomáhat těmto osobám k překonání jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením nevládných společenských jevů. Obyvatelé pomáhajících profesí v České republice prožívají dynamický vývoj především v oblasti nevládních neziskových organizací. Zatímco v minulých letech docházelo k rychlému rozvoji poskytování sociálních služeb, nyní se systém zaměřuje především na rozvoj a hledání kvality. Zkvalitnění sociálních služeb přímo souvisí s potřebou vyvíjet profesionální supervizorské služby. (Page a Wosket, 2002, s. 768).

V sociálních službách se problematika supervize jako manažerského podpůrného systému objevuje ve Standardech kvality sociálních služeb. Tyto standardy, doporučené od roku 2002 Ministerstvem práce a sociálních věcí, se staly právním předpisem závazným od 1. 1. 2007. Známe kritérium standardu je obsahem přílohy č. 2 vyhláškou MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění. Termín supervize se v tomto právním předpisu však přímo neobjevuje. Nicméně ve standardu č. 10, který je v nově profesnímu rozvoji zaměřen, se objevuje kritérium e) *„Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“* (Standards kvality sociálních služeb, 2006). Podrobnější vysvětlení tohoto kritéria/standardu č. 10 je možné nalézt v dokumentu *„Zavádění standardu kvality sociálních služeb do praxe: Průvodce poskytovatele“*. Zde se klade důraz především na fakt, že práce v sociálních službách je psychicky velmi náročná. Pracovníci v sociálních službách musí uplatňovat nejenom odborné znalosti a dovednosti, ale také lidský a vnímavý přístup k lidem, kterým služby poskytují. Každý pracovník se při pracovním procesu setkává s velkým množstvím různých problémů, velmi často se zde setkáváme s multi-problémovými klienty. Z toho důvodu je potřeba pracovníkům poskytnout určitou podporu, kterou by měl dle Standardu kvality zajišťovat nezávislý odborník. Dle Průvodce poskytovatele se tato forma podpory nazývá supervize a spočívá v rozboru konkrétní problémové situace zasazené v jediném mezilidském kontextu, při němž cílem je celé supervizní procesy spočívá ve vzdělávání a zkušenosti pracovníka, zatímco prvek kontroly je méně výrazný (Zavádění standardu kvality sociálních služeb do praxe: Průvodce poskytovatele, 2002, [online]).

V sociálních službách tedy supervize plní roli podpory nezávislého kvalifikovaného odborníka. Kritéria, která by určovala, kdo konkrétně má službu poskytovat, nejsou ze zákona definována.

## **2.2 Podmínky úspěšné supervize v organizaci**

Průběh supervize značně ovlivňuje kultura organizace, v níž supervizní proces probíhá. Podle Hawkinse a Shoheta může kultura organizace ovlivnit celý rámec supervize nebo dokonce cestu k úplně jiné supervizi zablokovat. V organizacích, které rozvíjejí kulturu učení a rozvoje, dochází k efektivnímu rozvoji všech jednotlivců.

Podmínkou úspěšného zavádění supervize na pracovišti je kultura šující se organizace. Jde o prolomení tradičních myšlenkových schémat a orientaci na nové hodnoty a rozvíjení nových strategií. Učit se jsou schopni jednotliví pracovníci, týmy i celé organizace (Hawkins a Shohet, 2004, s. 165-167). Podle Michaela Carrola je supervize v organizacích velice prospěšným nástrojem pro rozvoj a zlepšení kvality organizace. Pokud uvádí, proč a čím mohou být supervizoři organizacím v dnešní době užiteční, zmíní především fakt, že mohou pomoci organizaci promyslet teorii, na níž je její existence postavená. Zpochybují obvyklý mýtus, že pohyb v organizaci je vždy dobrý a v mnoha případech mohou porozumět jazyku a hodnotovému nastavení organizace. Dovedou v organizaci rozklíčovati emoce v nejzranějších směrech působení a tím vždy dokáží setrvat v neutralitě. V celkovém kontextu se mohou zaměřit na to, co je pro organizaci dobré a mohou začít působit na jednotlivce uvnitř organizace (Carroll in Carroll a Tholstrupová, 2004, s. 69). Havrdová pak zmíní uje fakt, že organizace musí být na supervizi především připravena a pro její přijetí musí vytvořit odpovídající podmínky.

Supervizní proces může fungovat jen v případě, kdy organizace není donucena přijímat supervizi pouze pod určitým tlakem zvenku, aniž by se objevila vnitřní potřeba a v organizaci bylo chápání a smyslu supervize vysvětleno a ukotveno. Pracovníci by měli být motivováni a podporováni v přemýšlení o účelu tohoto nástroje (Havrdová a Hajný, 2008, s. 66-67). Supervize přináší prostor, kde se dle Kolářkové supervidovaní mohou zaměřit na vlastní slabá místa a pocítit, že s ním supervizor sdílí odpovědnost za zacházení s klienty. Dobrá supervize pomáhá lépe využívat vlastní zdroje, reagovat na různé výzvy a ať už negativní nebo pozitivní a ať už je rozvrhnout si pracovní zátěž a vyrovnat se s ní (Kolářková in Matoušek a kol., 2003, s. 364). Důležitou otázkou si klade i Hawkins a Shohet - jak konkrétně postupovat při rozvoji supervizní praxe v organizaci. Není snadné na tuto otázku jednoduše a přímo zodpovědně odpovědět zejména z důvodu, že každá organizace poskytující sociální služby je jiná. Vždy záleží na výchozích podmínkách. Změny v organizaci jsou složitý proces; často je ať už nebezpečné řídit se jednoduchým, schematickým, předem daným postupem. Autoři se nicméně domnívají, že v procesu rozvoje strategie a praxe supervize je vhodné dodržovat několik popsaných schémat. Zkraje je výhodné provést oceňující zjištění toho, k jaké supervizi vlastně dochází. Dále se ukazuje, že je velmi výhodné probudit zájem o rozvoj strategie a praktické stránky supervize. Doporučují

nebát se experiment , které mohou vést ke zvládnutí odporu v i zm nám i p ímo rozvinout strategii samotné supervize. Ukazuje se dále, že pokud se poda í rozvinout procesy trvalého u ení a rozvoj poskytovatel a p íjemc supervize, lze snadn ji nastavit i procesy permanentní kontroly i proces revize v celé organizaci i v jejich ástech (Hawkins a Shoet, 2004, s. 179) . Auto i upozor ují na nep etrflitý cyklus rozvoje organizace poskytující sociální sluffby a dokumentují fakt, že zavád ní supervize v organizaci m že po po áte ním nad-ení snadno za ít stagnovat; je proto zcela nezbytné, aby byl celý organiza ní proces pe liv kontraktován - naplánován a monitorován. Uvedený cyklus supervizní praxe a strategie pak lze uplatnit i na jakýkoli proces zm ny v organizaci (Hawkins a Shoet, 2004, s. 186).

### 2.3 Pozice supervizora v i supervidovaným a organizaci

Pojem supervize v anglickém jazyce znamená dohled, dozor nebo také ízení a vedení. Tyto významy navozují p edstavu, že vztah supervizora a supervidovaného je íst hierarchický, tj. vztah nad ízeného a pod ízeného, v n mfl je uplat ována kontrola a moc ze strany supervizora. Supervize by v-ak m la p íná-et p edev-ím prostor pro reflexi, podporu a rozvoj. K nej ast j-ím rizik m supervize pat í práv zneuffití pozice šzku-en j-íhoø odborníka. Supervizor v tomto p ípad spí-e pou uje, nefl u í, nevede, ale na izuje, kritizuje a je autoritá ský. Tato pozice supervizora je velmi nebezpe ná a v supervizi nefláducí (Kolá ková in Matou-ek a kol., 2004, s. 359-360). Vzhledem k rozdílné roli supervizora a supervidovaného se objevuje v jejich vztahu zna ná nerovnováha. Z hlediska moci ve vztahu supervidovaný inklinuje k p írozenému respektu v í osob supervizora. Do vztahu m že rovn fl proniknout osobní problém supervidovaného, že má být posuzován i hodnocen autoritou. Tato vztahová dynamika musí být pe liv prozkoumána a ob strany by si m ly vyzkou-et míru objektivity a otev enosti, která bude jejich vztahu sv d it (Page a Wosket, 2002, s. 14). Postavení supervizora v systému organizace m že být dvojího typu: Supervizor p íchází provád t supervizní setkání z vn j-ku (**externí supervize**), anebo m že být jejím p ímým zam stnancem (**interní supervize**). U externích supervizor vyvstává do pop edí vyjasn nost zakázky a podmínky spolupráce, kdeffto u interního zam stnance záleffl na pozici, jakou v organizaci zaujímá. D lefflým faktorem je d v ra ostatních zam stnanc a vedení organizace. Citlivou oblastí je dodrffování ml enlivosti na jedné stran a na druhé stran p edávání informací vedení (Kolá ková in Matou-ek a kol.,



2003, s. 360-361). Postavení supervizora v organizační struktuře definuje supervizi jako nepřímou službu. Supervizor je s klienty pouze v nepřímém kontaktu prostřednictvím pracovníka. Supervizor pomáhá sociálnímu pracovníkovi pomáhat klientovi. Supervizor během supervizního procesu mluví o klientech, ale nikdy ne s nimi (Kolářová in Matoušek a kol., 2003, s. 361).

## 2.4 Supervize jako prevence syndromu vyhoření

Na sociální pracovníky, stejně tak jako na ostatní pracovníky v pomáhajících profesích, jsou kladeny vysoké nároky. Pomoc druhým je spojena se značnou odpovědností a svým rozhodnutím pomáhat vstupuje pracovník do vztahu, ve kterém je jeho úkolem vnovat pozornost potřebám někoho jiného. Během pracovního procesu se mohou objevit okamžiky, kdy je pracovník vystaven stresu, cítí se vyčerpaný, mohou se objevit pochybnosti o smyslu jeho snažení, zejména ve chvílích, kdy klient není vděčný za úsilí ze strany pracovníka. V okamžicích stresu je mnohdy snazší sklonit hlavu, snést vysoké procento zátěže a vnovat pozornost reflexi. Organizace, týmy i jednotlivci se k takovému postoji mohou přiklonit z různých důvodů. Významnou příčinou je vnitřní obava z odhalení vlastních nedostatků (Hawkins a Shohet, 2004, s. 17). V sociálních službách i pomáhajících profesích jsou pracovníci v nepřímém kontaktu se skupinami lidí, jejichž potřeby jsou akcentované, psychika je v nerovnováze a jejich představa o potřebné pomoci není vždy realistická. Pracovníci by měli mít schopnost přiblížit se a efektivně vyrovnávat s pracovním stresem a organizace by měla zajišťovat podmínky minimalizující popsaný specifický stres (Matoušek a kol., 2003, s. 55).

Mezi faktory minimalizující stres patří právě supervize. Supervize poskytuje příležitost podívat se na věci s odstupem, přináší prostor k hledání nových možností a odhaluje problémy, které se v těchto nejobtíhřejších situacích skrývají. Supervize také přináší prevenci toho, aby pracovník ne zvolil snadnou cestu obviňování druhých o klient, kolegy, organizace, společnosti, nebo dokonce sebe samotného. Pokud si pracovník uvědomí hodnotu dobré supervize a naučí se jí přijímat, stane se supervize běžnou součástí jeho pracovního života a trvalého vývoje (Hawkins a Shohet, 2004, s. 17-18).

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

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

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

nezádka projevují i fyzicky. Objevuje se častá náchylnost k nachlazení, bolestem v krku a chřipce, bolestem v zádech, migrén a vyerpání. Delefité jsou zejména pápady, které se objevují každé rok. Obvykle je souasně ovlivněna reaktivnost a optimismus pracovníka. Pro supervizora by mly být tyto páznaky impulzem, aby vnoval zvýšenou pozornost pracovníkovu zatížení (Hendersonová in Carroll a Tholstrupová, 2004, s. 1236124). Nevěichni pracovníci v sociálních službách mají stejný sklon k ohrožení syndromem vyhoění.

Delefitým faktorem je postoj pracovníka k práci. Ten, který chce dosahovat dobrých výsledků a práci se znaně oddá, je paradoxně více ohrožen. říká se, flešabylov k mohl vyhoět, musí nejdříve hoět.õ Oddanost práci m fle vyústit ve zklamání, proto fle takový pracovník ze sebe vydává mnoho úsilí, ale zpět se mu vrací zlomek toho, co do práce vlofil. Více ohrožen je také pracovník, který má tendenci se soustavně obviňovat z chyb, nefl by realisticky páiznal část selhání klientovi nebo sociální situaci. Tento pracovník bude mít pravděpodobně horší reakce na pracovní stres. Naopak pracovník, který je uvolněný, nebere práci páli-vážně, má vysokou sebedvěru neohroženou obasnými selháními v práci a nemá na sebe vysoké nároky, je méně častým kandidátem pro vyhoění; takový postoj ho vlastně páed vyhoěním chrání (Kadushin a Harkness, 2002, s. 2446245).

Dalším faktorem, který ovlivňuje, nakolik je pracovník ohrožen syndromem vyhoění, je jeho vize sebe samého. Ti, kteří si zvolili práci v pomáhajících profesích, často kladou důraz na to, aby byli vnímáni jako tolerantní, chápavé a nápomocné osoby. Tento obraz v jejich myslích m fle být narušen vinou nárovnosti této profese, zejména ve chvílích, kdy se setkávají se svými vlastními nevlídnými, natvanými pocity vůči klientům. Mnozí pracovníci záhy zjiěují, fle nejsou anděly, ale pouze lidmi. Poté musí vynaložit značné množství psychické energie na obranu proti těmto pocitům ve snaze zachovat si páijatelný obraz sebe samého. Rozdíly se objevují také mezi tím, jakou roli sehrává práce v kontextu pracovníkovu flivota. Pro ně které je práce tím nejdělefitějším v flivotě, pro ně které je to jen okrajová zálefitost. Pracovníci, kteří staví svůj flivot na práci, jsou náchylnější k vyhoění. Investují do ní více energie, a o to jsou deprimovanější, když se v ní pokazí. Tak se stávají kandidáty pro vyhoění. Stres ze zamětnání se navíc páiřtá ke stresu z ostatních oblastí flivota. Je-li pracovník mimo práci celkově spokojený a v klidu, stává se více odolným vůči vyhoění. Když je v-ak

pracovníkova společenská i rodinná situace stresující, i malá míra dalšího stresu ho může uinit zranitelným (Kadushin a Harkness, 2002, s. 244-245).

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

## 2.5 Supervize a etika

Profesionální etika je v supervizi úzce spojena jak s obecnými etickými pravidly, které vycházejí například z charty lidských práv, tak s konkrétními etickými pravidly, která jsou obsažena v kodexech jednotlivých profesí. V sociální práci se jedná o **Etický kodex sociálních pracovníků**. Za základní etická pravidla, která jsou dodržována v supervizi, můžeme považovat: být prospěšný, neškodit, nezneužívat a nemanipulovat (Kolářková in Matoušek a kol., 2003, s. 360). Důležitým předpokladem kvalitní supervizní práce je vnování pozornosti etice, a to jak etice důsledků práce s klienty, tak etice samotného supervizního procesu. Etická pravidla, formulovaná v etickém kodexu, jsou pro supervizora tím nejuhnutlivějším vodítkem. V průběhu celého procesu supervize je nutné mít na paměti především prospěch klienta, který se sociálnímu pracovníkovi svěřuje. Dodržování etických pravidel je součástí nezbytné důvěry v kvalitní supervizní práci (Tymek, 2004, s. 15). Český institut pro supervizi svým vstupem do Evropské asociace supervize přijal etické zásady této asociace. V preambuli je uvedeno, že celá organizace slouží ve prospěch zkvalitnění práce s klientem. Supervize tedy není jenom práce pro práci, ale směřuje k němu velmi konkrétnímu, a to je prospěch klienta. Etické zásady se vztahují k prospěchu a právům supervidovaného a klienta, profesionální činnosti supervizora, výcviku a profesionální praxi (Etické zásady Evropské asociace supervize, [online]).

Český institut pro supervizi pořádá diskusní setkání nad těmi etickými tématy. Na tato setkání zve nejen členy IS, ale i supervizory z jiných kolektivů, aby společně přemýšleli o etice v supervizi. Zatím se uskutečnila dvě setkání: první v roce 2009, které neslo název Š Bruslení v mantinelech etiky I, a druhé v roce 2012

nazvané š Bruslení v mantinelech etiky II ó D razy na etiku p i vzd lávání v superviziõ. V roce 2009 dosp li ú astníci diskusního setkání v jednom nastoleném diskusním tématu k jasnému konsenzu. Dosp li k názoru, že není v rozporu s etickými principy supervizní práce p sobit v oblastech, ve kterých supervizor není odborníkem. V roce 2012 diskuse poukázala na dv roviny neeti nosti v nastolených tématech.

Výsledkem diskuze je shledání, že neetické m že být, pokud supervizor p ijme zakázku vzd lávací oblasti, kterou nezná, a neetické je, pokud v oboru, který je mu vlastní, vná-í do supervize v rozporu s kontraktem své poznatky (Bruslení v mantinelech etiky II, 2012, [online]). K supervizní práci pat í etika neodmysliteln . Dodrřování etických zásad je prvním krokem pro rozvoj d v ry mezi supervidovaným a supervizorem. Panuje-li p i supervizním setkání atmosféra plná respektu, bezpeč í a d v ry podporovaná dodrřováním etických pravidel, dochází k rozvinutí otev ené diskuze, jeřl má v d sledku vliv na kvalitu supervize a napln ní jejího smyslu a ú elu.

### **3 Supervizní proces**

#### **3.1 Tvorba smlouvy**

Každá forma supervizního vztahu by m la za ínat jednozna nou smlouvou, na jejířl tvorbu se podílejí ob strany. Smlouva by m la rovn řl odrářlet o ekávání zú astn ných organizací a profesí. Hawkins a Shobet (2004) navrhují pak p t základních klí ových oblastí p i tvorbu supervizního kontraktu. První klí ovou oblastí je vymezení praktických stránek. Konkrétn se jedná o definování asu, frekvence a místa supervizního setkání. Je nutné ur it, kdy se smí sezení p eru-ít nebo odlořit a vyjasnit zp sob a vý-i p ípadných plateb.

Druhou klí ovou oblastí je ur ení hranic mezi supervizí, poradenstvím a terapií. Supervizní smlouva by m la obsahovat i jasné hranice d v rnosti. T etí oblastí je pracovní spojení, které zahrnuje vzájemnou vým nu p edstav a o ekávání. tvrtou oblastí je vymezení konkrétního formátu sezení, aby m li ú astníci supervize jasn j-í p edstavu o jejím pr b hu. Pátou klí ovou oblastí je organiza ní a odborný kontext. Jedná se o stanovení stran ú astnících se smlouvy. Svá o ekávání má organizace, ve které práce probíhá, supervizor i jednotliví pracovníci i celý tým. Prodiskutována by m la být míra odpov dnosti za zaji-t ní kvality práce, jejířl p evzetí organizace

od supervizora očekává, a jaké zprávy organizace od supervizora požaduje. Stejně tak dležitější je vyjasnit si případné profesní a etické kodexy chování, jimiž jsou obě strany vázány.

Dle českého institutu pro supervizi je **kontrakt**, tedy smlouva o supervizi, základem kvalitní supervize. Kontrakt má obvykle dvě části: **technickou a obsahovou**. V technické části kontraktu se sjednává před zahájením supervize především druh supervize, forma domluvené supervize, místo a frekvence setkávání, je zde i část ujednání o ceně jednoho sezení, doba, na kterou se supervize sjednává. Ošetřují se zde i otázky mlčenlivosti, případně dalších písemných výstupů ze supervize.

Kontrakt by měl mít v ideálním případě psanou formu. Druhou částí je obsahový kontrakt. Supervidovaný či příjemci supervize by si měli svoji zakázku definovat v ideálních podmínkách, měli by specifikovat, co od supervize očekávají, v čem spatřují její přínos, jak jim může supervize/supervizor pomoci i s jakou otázkou či problémem na supervizi přichází. Supervizor by se měl této zakázce držet ( český institut pro supervizi, 2006-b, [online]).

### **3.2 Metody supervizní práce vyvíjené v supervizním procesu**

V supervizi jsou vyvíjeny podobné metody jako v rovinách pracovní činnosti, její supervize reflektuje. Havrdová a Hajný (2008) zmiňují především vedení rozhovoru, poskytování zpětné vazby, rozvíjení v domě, ventilace emocí, řešení problémů a jiné. Účel supervize je vždy spojen s pracovním kontextem a kvalitou práce. Je nezbytné, aby bylo předem dohodnuto a pojmenováno, zda se bude jednat spíše o ohraničenou terapii, vzdělávání nebo řízení příjemců supervize/supervidovaných. Ať už se jedná o jakoukoli formu supervize, musí vždy směřovat ke zlepšení práce (Havrdová a Hajný, 2008, s. 41).

Konkrétní supervizní práce je vždy zaměřena na určité téma nebo řešení problému, který přináší samotní příjemci supervize/supervidování. Pokud se objeví potřeba řešit více témat, může se využít technikami hlasování určit, kterému tématu dává skupina přednost. Prezentace tématu může probíhat mnoha způsoby. Sdělení může být podpořeno videonahrávkami, audionahrávkami, asociováním, nejrozšířenějšími projektivními metodami jako jsou kresba, sochaření, hraní rolí a mnoho dalších. Novotný (2006) udává, že poskytovatel supervize/supervizor na prezentování reaguje

přístupem, který vychází z jeho odborného zaměření. Vyvíjí model práce s problémem, technik práce s informacemi, individuálními i skupinovými intervencemi, vyvíjí samozřejmě i celé dynamiky skupiny. Každá technika a intervence je platná pro určité typy situací a témat. Supervizor se neustále učí z praxe a hledá neefektivnější přístupy (Novotný, 2006, [online]).

Supervize se může fakticky odehrávat mnoha způsoby. Svou roli sehrává příprava pracovníků, jejich potřeby, důvěra i otevřenost. Stejně tak má významný vliv připravenost, osobní a profesionální zralost a schopnost poskytovatele supervize/supervizora. V supervizním procesu se uplatňuje velmi mnoho  **forem supervizní práce**, které jsou spojeny s určitou rolí supervizora. Supervizor může pracovat s předpoklady a vyvíjet nejrozličnější mentální mapy, může experimentovat i rozlišovat v domě skupiny nebo jednotlivce. Pracuje zároveň s reflexemi, sebereflexemi, pracuje s emocemi na mnoha úrovních, může využívat, konzultovat, může dodávat nejrozličnější podněty i zdroje k rozlišování oborů. Pracuje v dynamikou skupiny, se vztahy uvnitř i vně, s vztahy domními i skrytými obsahy. Havrdová a Hajný (2008) zmíní jediný fakt, že při práci s  **předpoklady a mentálními mapami** se poskytovatel supervize/supervizor opírá o racionalitu účastníků.

Supervizor zaměřuje pozornost na proces ujasňování, dosahování cíle a řešení problému a vyvíjí vizualizaci. Další formou vyvíjenou v supervizním procesu je  **experimentování a rozlišování v domě**. Tato forma vyvíjí princip podněcování tvořivého učení. Supervizor motivuje účastníky supervize, aby hledali alternativy řešení problému, a aktivně se zapojuje jako model. Při supervizním procesu je vyvíjena také  **reflexe**, která vyřazuje za strany supervizora citlivost, osobní zralost i vzhled do minulosti, zkušenost s řízením a organizováním reflexe za pomoci různých metod. Během supervizního procesu je velmi důležitá  **práce s emocemi**, která vyřazuje hlubokou zkušenost supervizora s vlastními emocemi a jejich zralým zvládnutím. Supervizor nabízí přístupy a intervence umožňující reflexi emocí a jejich zpracování, sám je modelem zralého nakládání s emocemi. Součástí supervizního procesu je také  **výuka, konzultování a dodávání zdrojů**. Poskytovatel supervize/supervizor jako nezávislý odborník v dané oblasti může skupině i jednotlivci doplnit chybějící znalosti, informace, zdroje a zkušenosti. Dominantní formou supervizní práce je  **práce se vztahy**. Supervizor volí metody, které umožní reflexi vztahů. Pracuje s psychologickými znalostmi a dovednostmi převážně z oblasti sociální komunikace,

systémového postupu. Vyvolává dynamiku skupinové a týmové práce. Je třeba, aby se seznámil s organizační strukturou a kulturou a mohl lépe diagnostikovat.

Bez ohledu na supervize je využívána také **práce s neuvdomčenými obsahy, emocemi, mentálními bloky, intuicí**. Tato práce se výrazně prolíná s psychoterapií (Havrdová a Hajný, 2008, s. 40-43).

Ze zřejmé, že supervizní práce je mnohohrstvá a obsahuje široký výběr možností metod práce, jež je možné v supervizním procesu uplatnit. Při výběru metody je nutné zohlednit především tyto faktory:

- **jaký je cíl supervize**
- **jakou formou se poskytuje**
- **kdo je účastníkem supervize**

Výběr adekvátní formy práce je v supervizním procesu klíčový.

### 3.3 Supervizní setkání

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

Témata supervizních setkání bývají komplexní, obvykle se vyznačují nejasností a nejasností pravidla nebývá jednoduché. Témata prolínají vztahové a citové postoje a názory supervizovaných. Pokud rozhodující účastník o změnu skutečnosti stojí, supervize může nasvítit téma z nových stran, může napomoci ujasnit si provázanost příčin a následků a hledat citlivé východisko. Havrdová (2008) udává několik základních kategorií témat a to například pomocí práce s klientem/klienty, sebepojetí a vztahy



v organizaci, její strukturu, procesy o funkční i nefunkční, nastavené i chybné. Zmíní uje nejznámější role v organizaci, možnosti, jak zlepšovat práci, nastavovat změny, definovat potřeby a očekávání organizace a jednotlivců v organizaci. Dotýká se i možností rozvoje potenciálu lidských zdrojů a jejich produktivitu i rozvoj celé organizace. Supervizní setkání by se mělo řídit určitými supervizními pravidly, aby mohl být celý proces supervize efektivní a produktivní. Při supervizi by mělo jasně zaznít, čeho se bude týkat. Bartlová (2007) hovoří o pravidle, kterými příjemci supervize/supervidování by měli mluvit v první osobě. Velmi důležitá je naučit vyvolávat zásady poskytování zpětné vazby. Důležitá je vyhnout se soudům a negativním vyjádřením a hledat cesty, jak by se věci daly dít jinak. Nezbytná je také určitá kontrola, zda si účastníci supervize rozumí (Bartlová, 2007, s. 40).

Zajímavou otázkou je výběr zaměstnanců, které je možné a vhodné zapojit do supervizního procesu. Je vhodné, aby se supervizního procesu účastnili osoby, které se přímo mohou na jakém způsobem podílet na změně situace. Zároveň osoby, kterých se vhodné/nevhodné situace týká. Supervize v týmu se proto může účastnit především nadřízený, zejména pokud se jedná o vztahy a organizaci práce a pokud je tento nadřízený zapojen i do primární práce s klientem/klienty. V supervizi má cenu předkládat jen taková témata, která odpovídají mocenské úrovni příjemce supervize/supervidovaných, například vztahy s klienty, způsob komunikace, emoční zkušenosti apod. (Havrdová a Hajný, 2008, s. 69).

### 3.4 Osobnost supervizora

Jedním z nejdůležitějších faktorů, který přímo ovlivňuje celý supervizní proces, je **osobnost supervizora**. Způsob, jakým supervizor pracuje, jak se prezentuje a jak působí na pracovníky, ovlivňuje vytvoření vztahu mezi poskytovatelem supervize/supervizorem, příjemci supervize/supervidovanými, ale samozřejmě i mezi zadavatelem supervize. Tyto vztahy mají zásadní vliv na kvalitu a efektivitu celého supervizního procesu. Pro mnoho institucí, zařízení a projektů je v současné době supervize povinná; nicméně dost často se stává, že se přesně nedefinuje, kdo má supervizorské služby poskytovat, jaké služby organizace vlastně potřebuje a co je cílem celého supervizního procesu, případně jaký bude výstup a jak bude s tímto výstupem dále naloženo. Situace je poměrně nepřehledná. Superviznímu procesu se věnuje mnoho expertů z mnoha oblastí vzdělávání, kteří mají rozdílné zkušenosti

a v neposlední řadě i o ekávání. Objevují se také samozvaní supervizoři, kteří se cítí být oprávněni supervizi vykonávat. Je to dáno na jedné straně tím, že supervize je relativně mladý a módní obor, na druhé straně tím, že se zatím nepodařilo definovat v této oblasti jednotné kvalifikační standardy ( Český institut pro supervizi, 2006-c, [online]). Hawkins a Shohet upozorňují, že je supervizor ve své roli nucen obsáhnout mnoho funkcí. Poskytovatel supervize/supervizor vystupuje jednak jako poradce poskytující podporu, ale také jako pedagog pomáhající supervidovanému učit se a rozvíjet se. Dále se nachází v roli manažera s odpovědnostmi jak za činnost supervidovaného, tak vůči klientovi a v neposlední řadě také jako konzultant s odpovědnostmi vůči organizaci, která za supervizi platí (Hawkins a Shohet, 2004, s. 54).

Obraz dobrého, efektivního supervizora je složen z mnoha charakteristik. Dobrý supervizor zakládá svobodnou, vzájemnou a otevřenou komunikaci se supervidovaným. Nevyužívá mocenské techniky, ale spíše demokratickou participaci. Zakládá pozitivní vztahy charakterizované pocitem psychologického bezpečí tvořeného přijetím, vřelostí, empatií, respektem, podporou. Integruje potřeby organizace, drží rovnováhu mezi cíli organizace a morálkou pracovníků. Jedná neautoritativním způsobem, poskytuje odpovědnost supervidovaných za plnění práce a citlivě vyhodnocuje její splnění. Zabezpečuje strukturované postupy a konstruktivní pracovní vazbu, udržuje rovnováhu mezi potřebou stability organizace a potřebou změny, je v kontaktu s vyššími i nižšími úrovněmi hierarchického řebíčku organizace, je supervidovaným k dispozici, aktivně se zapojuje, je schopen sdílet odborné znalosti, je tolerantní ke kritice, oceňuje dobré výkony a je kulturně citlivý (Kolářková in Matoušek a kol., 2003, s. 358-359).

### **3.5 Kvalifikace supervizora**

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

V Evropské unii jsou obecně závazná kvalifikační pravidla **Evropské asociace pro supervizi** (dále jen EAS), které v roce 2003 přijímá i **Český institut pro supervizi**

( IS). Splnění těchto kritérií a absolvování výcviku u nás doposud není nutnou podmínkou pro vedení supervize (Týmek, 2004, s. 16618).

Evropská kvalifikační kritéria pro vykonávání supervize zahrnují podle Hempa **osobnostní předpoklady a charakteristiky**. Jedná se především o psychické zdraví poskytovatele supervize/supervizora, jeho pozitivní ladění, otevřenost, schopnost vyrovnaného partnerství a jeho ukotvení v realitě. Druhou nutnou složkou jsou **profesionální schopnosti**, které zahrnují především schopnosti integrovat a diferencovat. Je vždy dobré, když supervizor má vytříbený cit pro otevřené ale i skryté procesy, dokáže je filtrovat a citlivě s nimi zacházet. Výhodou je jeho orientace krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých perspektivách a dobrá adaptace na změny, jakou i schopnost supervizora úroveň své vlastní zkušenosti při práci s jednotlivcem, skupinou i celou organizací.

Poslední složkou předpokladů pro vykonávání supervize jsou **profesionální znalosti**. Jedná se o základní znalosti z mnoha oborů, jen náznakem o obecné psychologie, psychologie, osobnosti, teorie mezilidské komunikace, skupinové dynamiky, strategie změny, teorie struktury a řízení organizace a mnoho dalších manažerských, psychologických, sociologických i pedagogických disciplín v kombinaci s empatickým hodnotovým nastavením. Právě s ohledem na zmíněné požadavky je kladen velký důraz na vstupní kritéria profesionálního výcviku v supervizi například požadavky EASC (European Association for Supervision and Coaching). Jedná se o podmínku vysokoškolského vzdělání humanitního směru nebo medicíny například nejméně 13 let praxe v oboru pomáhajících profesí. Dále ukončený sebezkušenostní výcvik v psychoterapii v rozsahu minimálně 500 hodin, plus 120 hodin supervize vlastní práce, zkušenosti s vedením uceleného vzdělávacího programu v oblasti pomáhajících profesí v rozsahu minimálně 200 hodin nebo zkušenosti s vedením pracovních týmů v rozsahu minimálně 3 let (Týmek, 2004, s. 1617).

Samotná náplň supervizního výcviku zahrnuje minimálně 120 hodin praxe výuky ve výcvikové skupině. Náplní této skupiny je především úvod do supervize a vyjasnění termínů, se kterými supervize pracuje. Je třeba umět vyladit supervizní kontrakt se zadavatelem supervize, vytvořit model a rámec celého supervizního procesu a najít odpovědi v etické rovině. V neposlední řadě je kladen důraz i na samotný průběh supervize, hledají se tvořivé intervenční postupy, zkouší se inovativní přístupy

i kreativně se vyvíjí skupinová dynamika nejen pro skupinovou supervizi a mnoho dalších.

Dalšími složkami naplnění supervizního výcviku je myšleno vyvíjení intervizí, balintovských skupin, nejprve jejich workshop v rozsahu 100 hodin, minimálně 100 hodin aktivní práce v oblasti supervize a alespoň 60 hodin, kdy je příjemcem supervize/supervidovaný přímo poskytovatel supervize/supervize. Na závěr celého výcviku absolvuje budoucí supervizor závěrečné posouzení, které je především rozhovorem nad předem předloženou písemnou supervizní kazuistikou ( český institut pro supervizi, 2012, online)

## **Shrnutí teoretické části**

Teoretická část diplomové práce je nově významu supervize v sociálních službách je rozdělena do tří kapitol a následného shrnutí.

Cílem teoretické části je podat komplexní pohled o supervizi v sociálních službách, které lze zobecnit i na další pomáhající profese.

V rámci teoretického vymezení pojmů se v první kapitole dozvíme o úlohu a vymezení supervize. Jaké jsou funkce a cíle supervize a jaké jsou druhy a formy v etických nejnovějších trendech. A kolik definic jsou jednoznačné a popis toho, co je supervize, se zdá být prostý. Skutečnost je zásadně rozdílná, protože supervizi vnímá každý subjekt ze svého úhlu pohledu. Mnou nastíněný pohled reflektuje představy zadavatele, poskytovatele supervize - supervizora, příjemce supervize - supervidovaný. Teoretické zakotvení jsem si zvolila na základě smyslu a cílech mé diplomové práce, snažím se poskytnout zobecněný pohled.

Druhá kapitola pojednává o supervizním procesu v organizaci, které působí v sociálních službách. Snažila jsem se získat odpovědi na otázky, jaké jsou podmínky úspěšné supervize a jaké je postavení jednotlivých aktérů supervizního procesu, což je zadavatel supervize, poskytovatel supervize - supervizora, příjemce supervize - supervidovaný. Velice důležitá je i etické hledisko supervizního procesu. Celý supervizní proces umocňuje rovinná důvěra a bezpečí, bez které by dobrá a efektivní supervize neměla nárok na úspěch. Významná část kapitoly je věnována syndromu vyhoření, který se objevuje nejen v sociální oblasti, ale ve všech pomáhajících

profesích. Syndrom vyhoření je fenoménem pro všechny, kteří pracují s emocemi. V rámci reflexe a sebereflexe, je třeba tyto procesy správně a včas identifikovat, diagnostikovat a ošetřit. Příklady dobré praxe ukazují, že supervizi lze použít jako funkční a efektivní preventivní nástroj, kterým lze tento problém minimalizovat.

Poslední kapitola komplexně reflektuje celý supervizní proces, od tvorby kontraktu, před medicou linii supervizního procesu až po konkrétní realizaci supervizního setkání. Nesmíme opomenout tu nejdůležitější část supervizního procesu, což je především supervizor sám. V této části se můžeme zamyslet, jaký by měl supervizor být jako osobnost, dále se zamýšlíme nad kvalifikačními předpoklady pro výkon funkce supervizora. Reflektujeme plnění kvalifikačních předpokladů, při jejich splnění se člověk může nazývat kvalifikovaným odborníkem a poskytovatelem supervize - supervizorem.

Na základě teoretických poznatků, vlastního zájmu a zkušeností jsem si vytvořila představy o výzkumu. Výzkum vychází z mé představy o smyslu a cíli diplomové práce na téma supervize a její význam. Své představy zhmotuji do podoby výzkumného cíle, který je složen z cílů dílčích. Blíží se seznámení bude v následující metodické části.

## Metodická část

### 4 Metodologické zakotvení výzkumných aktivit

V následujících kapitolách popíše zvolenou výzkumnou strategii, její metody a techniky sběru dat, které jsou potřebné pro výzkumné ztření. Popíše výběr vhodných respondentů a zaměří se na interpretaci a vyhodnocení dat získaných ve výzkumném ztření.

Pro naplnění cíle výzkumu je potřebné zjistit komplexní informace, které vychází ze stanovisek, názorů a zkušeností vedoucích pracovníků, supervidovaných zaměstnanců i supervizorů. S ohledem na hlavní i dílčí výzkumné cíle byl pro zjištění těchto poznatků zvolen **kvalitativní výzkum**, konkrétně **polostrukturované rozhovory**.

#### 4.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum nevyužívá statistických metod, ale zaměřuje se na pohledy a stanoviska jednotlivců, získává velké množství dat od menšího počtu respondentů. Díky kvalitativnímu výzkumu je možné získat integrovaný pohled na předmět výzkumu. Hlavním úkolem kvalitativního výzkumu je objasnit, jak lidé v daném prostředí a situaci chápou to, co se děje a do jaké míry jsou procesu supervize účastní.

Metodologie výzkumu se soustředí na hledání významu a pochopení aktuálního dění, vytváří podrobný popis současných situací (Hendl, 2005).

Jistou nevýhodou kvalitativního výzkumu může být fakt, že se výzkumu účastní omezený počet zkoumaných objektů a jedinců, čímž dochází k problémům se zobecněním. Tento fakt je však vyvážěn přednostmi kvalitativního výzkumu, zejména tím, že dochází k hloubkovému popisu případů, jenž zohledňuje působení kontextu a lokální situace (Hendl, 2005).

#### 4.2 Cíl výzkumného ztření a výzkumné otázky

Supervize je aktuální a často diskutované téma. V současné době je supervize v různých resortech a institucích chápána a vykládána odlišným způsobem.

**Hlavním výzkumným cílem (HVC):** Je zjistit, jaký význam má supervize v sociálních službách?

**Hlavní výzkumná otázka, která vze-la z definování hlavního výzkumného cíle je:**  
Jaký je význam supervize v sociálních službách?

Hlavní výzkumnou otázku jsem rozpracovala do t ech díl ích výzkumných otázek (DVO):

**První díl í výzkumná otázka (DVO1): Za jakým ú elem je supervize v sociálních službách vyuffívána?**

Cílem této díl í výzkumné otázky je zjistit, jak ú astníci supervize (zadavatelé, poskytovatelé, p íjemci supervize) subjektivn vnímají d vody a ú el supervizí v jednotlivých organizacích.

**Druhá díl í výzkumná otázka (DVO2): Jakými zp soby je supervize realizovaná a jak probíhá supervizní proces?**

Cílem této díl í výzkumné otázky je zjistit, jak ú astníci supervize (zadavatelé, poskytovatelé, p íjemci supervize) subjektivn vnímají p ímou realizaci supervize.

**T etí díl í výzkumná otázka (DVO3): Jaký má supervize konkrétní dopad na supervidované zam stnance a sociální služby jako takové?**

Cílem této díl í výzkumné otázky je zjistit, jak ú astníci supervize (zadavatelé, poskytovatelé, p íjemci supervize) subjektivn vnímají konkrétní dopady supervize na supervidované a na chod organizace.

### **4.3 Transformace díl ích výzkumných otázek do tazatelských otázek**

Každá díl í výzkumná otázka má p í azeny tazatelské otázky, které jsem pouffila p í rozhovorech s respondenty výzkumu.

Podle doporu ení Dismana (2009) jsem p ed finální podobou tazatelských otázek provedla **p edvýzkum**, kterým jsem si ov íla srozumitelnost jednotlivých otázek. V rámci výzkumu byl prvotní návrh struktur rozhovor vyzkou-en p í tzv. pilotních rozhovorech se supervizorem, zadavatelem supervizní zakázky

i s p íjemcem supervize. Daná struktura byla poté upravena dle zkušeností z pilotních rozhovorů do konečné podoby. Vytvořen byl tedy rámec rozhovoru, ve kterém se dotazovaní mohli vyjádřit dle vlastního uvážení. Konkrétní struktury rozhovorů pro zadavatele supervizní zakázky, poskytovatele a příjemce supervize se nacházejí v příloze této práce.

**Tab. 1** Transformace dílčích výzkumných otázek do otázek tazatelských

Hlavní výzkumná otázka HVO	Dílčí výzkumné otázky DVO	Výzkumná technika / informant	Tazatelské otázky TO
Jaký je význam supervize v sociálních službách?	<b>DVO1</b> Za jakým účelem je supervize využívána?	Polostrukturované rozhovory Zadavatel Supervizor Supervidovaný	TO1, TO2, TO3, TO4, TO5 TO13, TO14, TO15, TO16, TO17 TO26, TO27, TO28, TO29
	<b>DVO2</b> Jak supervize probíhá?	Polostrukturované rozhovory Zadavatel Supervizor Supervidovaný	TO6, TO7, TO8, TO9 TO18, TO19, TO20, TO21, TO22 TO30, TO31, TO32, TO33, TO34
	<b>DVO3</b> Jaký má supervize dopad?	Polostrukturované rozhovory Zadavatel Supervizor Supervidovaný	TO10, TO11, TO12 TO23, TO24, TO25 TO35, TO36, TO37, TO38

(zdroj: vlastní)



**Tab. 2** Seznam tazatelských otázek pro zadavatele supervize

Tazatelské otázky TO	Obsah
TO1	Za jakým účelem je vyvolávána supervize ve Va-ech zařízeních?
TO2	Jaké očekáváte konkrétní přínosy pro supervidované?
TO3	Jaké očekáváte celkové přínosy pro Va-ech zařízeních?
TO4	Jak vnímáte povinnost zaměstnavatele zajistit pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.
TO5	Podle jakých kritérií je pro va-ech zařízeních vybírán supervizor?
TO6	Jak ve va-í organizaci probíhá uzavírání kontraktu o supervizi?
TO7	Jaký druh supervize je vyvoláván, jaká je její frekvence a dlouho supervizní setkání trvá?
TO8	Kdo se supervize účastní?
TO9	Je účast na supervizi dobrovolná nebo povinná?
TO10	Jaké dopady má supervize na va-ech zaměstnance?
TO11	Pomáhá supervize va-í organizaci při řešení problémů a vnímáte posun v nastolených tématech?
TO12	Máte zpětnou vazbu od zaměstnanců, jak vnímají oni supervizi?

(zdroj: vlastní)

**Tab. 3** Seznam tazatelských otázek pro poskytovatele supervize

Tazatelské otázky TO	Obsah
TO13	Co je pro vás supervize?
TO14	Kdo určuje konkrétní cíle supervize v jednotlivých organizacích?
TO15	Jaký vliv by měla mít supervize na supervidované?
TO16	Jaký je váš názor na povinnost zaměstnavatele zajistit pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka? (standardy kvality sociální péče)
TO17	Jaký smysl má vyúčtování supervize v sociálních službách?
TO18	Jak se tvoří supervizní kontrakt a kdo na smlouvu podílí?
TO19	Jaký druh supervize poskytujete?
TO20	Jak vnímáte supervizi, která je nařízená a která je dobrovolná?
TO21	Jaká je pro vás optimální frekvence setkání a optimální délka supervizního setkání?
TO22	Jakým způsobem obvykle probíhá supervize?
TO23	Jak získáváte zpětnou vazbu o probíhající supervizi?
TO24	Vnímáte, že supervize má vliv na prostředí organizace, vztahy na pracovišti, případně následně pak kvalitu poskytovaných služeb?
TO25	Domníváte se, že je supervize účinným a vyúčtovaným podpůrným

	nástrojem?
--	------------

(zdroj: vlastní)

**Tab. 4** Seznam tazatelských otázek pro příjemce supervize

<b>Tazatelské otázky TO</b>	<b>Obsah</b>
TO26	Co je supervize, jak ji vnímáte vy?
TO27	Co je cílem supervize ve vaší organizaci?
TO28	Co od supervize očekáváte?
TO29	Vnímáte supervizi jako povinnost zaměstnavatele zajistit pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka (standardy kvality sociální péče)?
TO30	Podíleli byste se jako zaměstnanec na supervizní zakázce. Pokud ne, uvítal/a byste tuto možnost?
TO31	Jaký druh supervize je ve Vašem zařízení nabízen a využíván?
TO32	Kdo se supervizi účastní?
TO33	Je účast na supervizi ve vaší organizaci dobrovolná nebo povinná? Co si o tom myslíte?
TO34	Můžete stručně popíslit, jak obvykle supervize probíhá?
TO35	Jak často probíhá supervize ve vaší organizaci a jak dlouho trvá supervizní setkání? Odpovídá to vašim potřebám?

TO36	Co vám osobn /pracovnímu týmu supervize p iná-í? Pozitiva, negativa.
TO37	Projevuje se vliv supervize na kařdodenní práci, vztazích, kultu e i atmosfé e v organizaci?
TO38	Jak supervize obvykle probíhá, jaké máte pocity p ed, p i a po supervizi?

(zdroj: vlastní)

#### 4.4 Výb r výzkumného vzorku

V supervizním procesu figurují t i strany: zadavatelé, poskytovatelé a p íjemci supervizní zakázky. V roli zadavatele m ě figurovat editel organizace, vedoucí pracovník daného za ízení i jiný zástupce organizace. Poskytovatelem zakázky je supervizor. Mezi p íjemci se objevují konkrétní supervidovaní zam stnanci a v n kterých p ípadech také vedoucí pracovník. Pro získání komplexních informací bude výzkum vycházet z názor , zku-eností a stanovisek v-ech t chto t í stran.

Vzhledem k rozsáhlosti objektu zkoumání bylo pro ú el výzkumu vybráno vřdy jedno za ízení z kařd-é kategorie, výzkumný soubor jsem tedy sestavila metodou **zám rného výb ru**. Výzkumný objekt je tvo en za ízeními, které poskytují sociální služby z oblasti sociálního poradenství ó konkrétn odborného sociálního poradenství, za ízením poskytující služby z oblasti sociální pé e a za ízením poskytující služby spadající do kategorie sociální prevence.

Dle doporu ení Hendla (2005) jsem za ala v jednotlivých za ízeních provád t **vzorkování**, p i kterém jsem se rozhodovala, s jakými osobami budu provád t rozhovory. Stanovila jsem si základní kritéria, protoře jak uvádí Rubin a Rubinová (2005 in <sup>TM</sup> a í ek, 2007) je d leřit-é, aby ú astníci výzkumu m li se zkoumaným jevem bohaté zku-enosti.

Pro realizaci výzkumného -et ení se **zadavateli** jsem si stanovila tyto kritéria:

- osoba v manařerské pozici
- supervizní proces v organizaci je jifl zavedený déle neřl dva roky

Pro realizaci výzkumného –et ení se **poskytovateli** jsem si stanovila tyto kritéria:

- supervizi poskytuje déle než dva roky
- není zaměstnancem organizace, kde je poskytována supervize

Pro realizaci výzkumného –et ení s **příjemci** jsem si stanovila tyto kritéria:

- aktivně se účastní procesu supervize déle než jeden rok
- je zaměstnancem organizace déle než dva roky

Konečný výběrový soubor tvořili tři zadavatelé, tři supervizoři a devět příjemců supervize. Přehled respondentů je uveden v tab. 5.

**Tab. 5** Přehled respondentů

kategorie	označení zářizení	registrované sociální služby	poskytovatel	zadavatel	příjemce
Sociální poradenství	A	Odborné poradenství	Supervizor A1	Zástupce organizace B1	Vedoucí pracovník C1  Sociální pracovník C2  Sociální pracovník C3
Sociální prevence	B	Sociální aktivizační služby pro rodiny s	Supervizor A2	Zástupce organizace B2	Vedoucí pracovník C4  Sociální

		d tmi			pracovník C5  Sociální pracovník C6
Sociální služby	C	Denní stacioná	Supervizor A3	editel organizace B3	Vedoucí pracovník C7  Pracovník v sociálních službách C8  Pracovník v sociálních službách C9

(zdroj: vlastní)

#### 4.5 Etické hledisko výzkumu

B hem výzkumu byla dodržována základní etická pravidla. Ú ast ve výzkumu byla dobrovolná, v-ichni ú astníci byli informováni o okolnostech a pr b hu výzkumu. Ú astníci výzkumu byli pou eni, fle otázky, které by jim byly nep íjemné, nemusí zodpovídat a fle svoji ú ast ve výzkumu mohou kdykoli odmítnout. Ú astníci byli rovn fl pou eni, fle bude zaji-t na anonymita jak jim samotným, tak i celému za ízení, p ípadn organizaci. K zaznamenání dat na záznamové za ízení do-lo pouze po výslovném souhlasu dotazovaných.

Od v-ech respondent jsem získala informovaný souhlas. Proto fle tento souhlas obsahuje osobní údaje, do p ílohy jsem vlořila pouze vzor, originál souhlasu je mořné si vyřádat u autorky práce.

#### 4.6 Metoda získání dat

Jako základní metodu získání dat jsem zvolila **polostrukturovaný rozhovor** s otev enými otázkami.

Podle Maříka (2007, s. 13) in Mařík, Měrová, 2007) je *š cílem hloubkového a polostrukturovaného rozhovoru získat detailní a komplexní informace o studovaném jevu*.

Polostrukturovaný rozhovor redukuje pravděpodobnost, že se data získaná v jednotlivých rozhovorech budou výrazně strukturalizovat. Přesto má dotazovaný díky nepřímým otevřeným otázkám dostatečný prostor vyjádřit se ke všem okolnostem, které ovlivňují jeho stanovisko, a objasnit, z jakého kontextu jeho názory pocházejí. Zároveň má možnost navrhovat možné vztahy a souvislosti (Hendl, 2005).

V případě, kdy je vhodné prohloubit odpovědi v určitém směru, jsou kladeny doplňující sondážní otázky. Ty vyplývají přímo z rozhovoru a nejsou proto zaznamenány v předem připravené struktuře rozhovoru. Struktura rozhovoru směřuje k zodpovězení hlavní výzkumné otázky **Š jaký má supervize v sociálních službách význam?**

#### **4.7 Realizace výzkumného záměru**

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

Celkově byly do výzkumu zařazeny tři zařízení poskytujících registrované sociální služby a pro výzkumné účely bylo získáno celkově 15 strukturovaných

rozhovor. Z důvodu zajištění anonymity byla za ízení označena písmeny A, B, C a konkrétním dotazovaným bylo přiděleno číslo. Z těchto důvodů nejsou ve výzkumu zveřejněny bližší informace o zkoumaných za ízeních ani organizacích, v jejichž rámci působí. Zveřejněna je pouze informace, jaká je v za ízení registrována sociální služba podle zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. Stejně tak nejsou ve výzkumu zveřejněny bližší informace o dotazovaných, pro účely výzkumu je pouze zveřejněno, zda se jedná o zadavatele, poskytovatele či příjemce supervizní zakázky, a v jaké je dotazovaný pracovní pozici.

Rozhovory byly v případě souhlasu zaznamenány na hlasové záznamové za ízení. Z důvodu přehlednosti byl přidělen označení dotazovaných genericky užitý mužský rod.

V případech, kdy nebyl získán souhlas k po ízení hlasové nahrávky rozhovoru, byly během rozhovoru zaznamenávány podrobné poznámky písemně a doplněno dotazníkem otevřenými otázkami.

#### 4.8 Proces zpracování dat

Po ízené hlasové záznamy byly vyufity pro **doslovnou transkripci**, kdy byl mluvený projev z rozhovoru přepsán do písemné podoby. V této diplomové práci je doslovně přepsán a uveden v příloze pouze jeden kompletní rozhovor. Následně byla provedena redukce dat, tj. odstranění získaných dat od dat, která se fládným způsobem nevztahovala k výzkumnému úělu. Během tohoto procesu bylo dále sledně kontrolováno, zda odstraněná data nemají vztah ke zkoumané oblasti a jestli jejich ztráta nenaruší kontext ostatních dat. Poté proběhla segmentace, při níž byla data rozdělena do analytických jednotek. Text byl pozorně pro ítán a hledány byly segmenty, které mly z hlediska cíle výzkumu nějaký význam. Takto byla data rozdělena do tří základních výzkumných oblastí. Pro následnou analýzu dat bylo vyufito **otev ené kódování**. *šKódy je symbol přidělený k úseku dat tak, flého klasifikuje nebo kategorizuje.š* (Hendl, 2005, s. 228).

V textu byly tyto kódy lokalizovány. Vyufíváno bylo r znobarevné podtrhávání textu, při němž jednotlivým kódům byla vždy přidělena určitá barva. Poté byly kódy přiděleny do smysluplných skupin podle témat. Následně proběhla kvalitativní analýza dat, s cílem získat odpovědi na položené výzkumné otázky. (Hendl, 2005)



## Výzkumná část

### 5 Interpretace zjištěných informací

Pro získání komplexních informací, které umožní zodpovězení mých dílčích výzkumných otázek a následně hlavní výzkumné otázky, probíhaly rozhovory jednak s vedoucími pracovníky a zadavateli supervize, dále s příjemci supervize - supervidovanými pracovníky. Rovněž s poskytovateli supervize - supervizory. Pro každou z těchto tří skupin dotazovaných byla vytvořena odlišná sada otázek, která zohledňuje postavení dotazovaného v supervizním procesu. Struktura těchto rozhovorů se však shoduje v základních oblastech výzkumu, které jsou zaměřené na zodpovězení výše popsaných dílčích otázek.

Získané odpovědi od jednotlivých respondentů skládám ve výzkumné části do podoby, jenž mi pomůže získat výslednou odpověď pro sestavené dílčí cíle, následně i pro hlavní výzkumný cíl. Naštěstí mohu poskytnout všechny příběhy rozhovorů, s nimiž jsem pracovala. V příloze jako ukázkou uvádím jeden z nich.

První oblast se týká vymezení a účelu supervize, druhá je vnovaná příbuzná a realizaci supervize, poslední se ptá na dopady jak pro pracovníky, tak na dopady pro organizaci.

#### 5.1 DVO1: Za jakým účelem je supervize v sociálních službách vyvíjena?

V oblasti vnované vymezení a účelu supervize se otázky zaměřují na pořadovanou zjištění. Co je to dle názoru dotazovaných supervize, za jakým účelem je poskytována, jaké by měla naplňovat cíle, jaká jsou očekávání a nároky na supervizi. Vedoucími pracovníky, příjemci a supervizory je také kladena otázka, jak vnímají volné zakotvení supervize ve standardech kvality sociálních služeb.

Všichni dotazovaní respondenti se shodli na tom, že účelem supervize je pomoci pracovníkovi/týmu, a tím se podílet na zkvalitnění celé služby. Vybrala jsem odpověď od **B1**: *„Supervizi vnímám jako nástroj, který by měl přispět ke zkvalitnění poskytovaných služeb, s ohledem na fakt, že pracovník v sociálních službách je vlastně jen nástrojem. On samotný a jeho dovednosti jsou pro celou organizaci nesmírně cenné.*

*Je třeba, aby na sob pracoval, a právě supervize mu pomáhá s reflexí, s jeho slabými a silnými stránkami, s hodnocením a komunikací. S tímto názorem se ztotožňuje i B2, který odpovídá, že: š supervize je činnost, která zlepšuje kvalitu péče o svou osobu a zlepšuje osobní pohodlí pracovníka. Nahlíží do vztahu mezi klientem a pracovníkem a dává zástupci organizace možnost rámcově službu zkvalitnit. B3 říká: š...supervize pomáhá pracovníkovi i celému kolektivu růst a je úplně jedno, zda se jedná o veřejné organizační v cí nebo o pracovní záležitosti. My potebujeme v sociálních službách především lidi s nadšením a aktivitou.š*

Získané odpovědi od respondentů naplnily moje očekávání a shodují se s teoretickými podklady i představou o úlohu supervize.

Dotazovaní respondenti na otázku kritérií pro výběr supervizorů shodně uvedli, že v současné době nejsou nastavena jednotná kritéria pro kvalifikaci supervizora. Tudíž může supervizor v dnešní době vykonávat prakticky kdokoliv, kdo se za supervizora považuje. Může to být například terapeut, sociální pracovník se supervizním výcvikem nebo například klinický psychiatr. To potvrzuje i respondent A2: š každý supervizor je jiný, má jiné vzdělání a jiné představy o supervizi.š C3: š v našem zájezení jsme během dvou let supervizora několikrát měli, měli jsme problém s tím, že supervizor se neorientoval v sociální práci, neznal naše potřeby a potřeby naší cílové skupiny.š

Supervizor C1 se vyjádřil velice zajímavou metaforou: š Supervize může být pro organizaci jako zpomalovací pruhy na silnici, které vás donutí zpomalit, nebo kdy i zastavit, podívat se, kam jedete a proč. Často může přejít i nešťastné události nebo nehody. N kdy je pro pracovníky i celou organizaci nutné, aby se zastavila, rozhlédla a zjistila, kam jede, zda jsou vozidla v pořádku, protofne nejde jen o to, dodržovat pravidla a být technicky zajištěni. Pokud chceme dovézt klienta tam, kam on a my potebujeme, je třeba, aby řidič byl profesionál a auto vyhovovalo v-ěm požadavkům.š

Během rozhovorů jsme často diskutovali o kvalifikačních předpokladech pro to, aby se člověk mohl stát kvalitním supervizorem. Důležitou oblast, tedy úlohu supervize a zakotvení ve standardech kvality, jsme rovněž probírali a došli jsme ke zhodnocení, že je zásadní pro celý supervizní proces.

Dotazovaní **A1**, **B2**, ale i **C2** a **C3** se shodují, že ukotvení supervize ve standardech kvality sociálních služeb je velmi volné, nicméně dost možná je právě toto důvod, proč jsou s tímto nástrojem spokojeni. **B2** říká: *„Toto pojetí umocňuje kapacitu organizací, aby si zmíněnou podporu kvalifikovaného odborníka vylofily po svém. Pro samotnou kvalitu supervizního procesu je velmi důležité kromě kvalitního supervizora, spíše zajistit, aby tým byl ochotný se otevřít a pracovat na svém místě. Pokud nebude v le, pak sebestopovělnější formulace ve standardech bude jen formulací na papíře a nic nebude bránit tomu, aby se se supervizí na pracovišti nepracovalo.“*

Uvedený názor potvrzuje i dotazovaný **C1**, který ve vymezení naráží na fakt, že se mohou vyskytovat organizace, kde je supervize provozována jen formálně. To je samozřejmě velká škoda, protože příklady dobré praxe ukazují, jak efektivně lze s tímto nástrojem pracovat i v sociálních službách. Z vlastní zkušenosti potvrzují, zmíněný ukazatel, že na které organizace provádí supervizi pouze formálně, což má následky pro budování celého týmu. V praxi to může mít následek v podobě fluktuace pracovníků a případně jejich neodbornost, dále syndrom vyhoštění vedoucí k ukončení pracovního vztahu, i odejití z organizace sociálních služeb.

Jeden z dotazovaných zadavatel **B3** je také přesvědčen o důležitosti supervize pro organizaci, poukazyval na fakt, že kdyby supervize neexistovala, mohli by se pracovníci v sociálních službách dostávat do situací, kdy jsou vztahy a procesy nastaveny špatně nebo neefektivně a mohli by tak vznikat v poskytování sociálních služeb mnohé chyby. Říká: *„Dost často si pracovník nemusí všimnout nebo si všimne, ale nebude o nich hovořit. A to je velice důležité.“* (mýšleno o chybách v pracovním procesu)

Většina pracovníků a nejen ti se navíc shodují v tom, že supervize má zásadní význam, protože například pracovník **C8** říká: *„Tady je práce s klienty strašná. Jsou klienti, kteří mají opravdu velké problémy a a s nimi jednáte po dobrém nebo i po zlém, nechtějí nic slyšet a dlat a vy můžete mít pocit, že jste selhali. Když se můžete poradit s kolegy a s dalším odborníkem, je to vždycky moc dobré. Často nás klienti vysávají hlavně psychicky a kde to má lov k pak brát? Supervize nám s tím opravdu hodně pomáhá.“*

Objevily se i negativní názory na supervizní proces, ale dle mého přesvědčení se vztahovali spíše k aktuálnímu praxi supervize v jednotlivých organizacích, nikoli

k pochybnostem o jejím obecném smyslu. Cofl m fle mít op t následky v podob odmítání ú asti supervize, omezený zisk nových informací a práce na vlastních potířfích i problémech spojených s výkonem funkce v zam stnání. Dochází tak, k po-kozování sebe samého, ale i k chybám p i práci s klienty.

**Odpov dí na první dí í výzkumnou otázku je: Hlavním ú elem supervize je pomoc a podpora pracovník a tím nep ímo zkvalit ování poskytovaných slufieb.**

I kdyfl se dotazovaní respondenti z ad zadavatel a supervizor shodli na nejednotnosti pravidel o kvalifika ních p edpokladech pro výkon supervize, oce ují supervizi jako p ínos pro pracovníky i pro organizaci. Povinnost zajistit kvalitního odborníka pro supervizi považují za jednu z manařerských p edpoklad p i efektivním vedením úsp –ného týmu a zároveň jako sou ást napl ování standard kvality poskytování sociálních slufieb.

## **5.2 DVO2: Jakými zp soby je supervize realizovaná a jak probíhá supervizní proces?**

V oblasti v nované realizaci a pr b hu supervize se objevují otázky, zam ené na získání informací o podob supervizní smlouvy, dále o podob supervizního procesu, tedy jaký druh supervize je v za ízení uplat ován. Rovn fl m zajímá, kdo se supervize ú astní, zda je dobrovolná, jak ásto probíhá, jaká je její délka, zda mohou supervidovaní ovliv ovat podobu supervizního procesu, jaký je obvyklý pr b h supervizního sezení, a jaká se p i n m probírají témata. V rámci této oblasti je zji- ováno, zda se dotazovaní setkávají s n jakými problémy, které souvisí s pr b hem supervize. Jak subjektivn vnímají p ímou realizaci supervize.

V–echny t i slufky výzkumu ó zadavatelé, poskytovatelé i p íjemci supervize se vyjad ovali k faktu zda, p ípadn jak, je supervizní proces administrován a zda je moflné ovliv ovat podobu supervizní kontraktu. Vyjad ovali se mi k faktu, jak zadavatelé a supervizo i získávají zp tnou vazbu a jak na ni reagují.

Zadavatel **B2** uvádí: *š... v na-em za ízení je uzav en t ístranný kontrakt mezi statutárním zástupcem organizace, poskytovatelem supervize ó supervizorem a do procesu tvorby kontraktu se zapojují i sami zam stnanci, kte í zde figurují jako p íjemci supervize ó supervidovaní.*õ Dotazovaný z ad zadavatel supervize **B1**

íká: *š písemná smlouva není od supervizora 100% požadovaná, ale je to také hodn o d v e, že když si strany něco dohodnou, že to bude platit.* Supervize zde probíhá 1x za měsíc. Zástupce příjemce supervize **C6** hovoří o tom, že *supervisor nám nabízí skupinovou, tak i individuální supervizi, obvykle supervize není zaměřená jen na jednu oblast podpory, nabízí podporu jednotlivci i celému týmu, které není případ a kazuistik s možností e-it metodické i organizační záležitosti, tuto flexibilitu oceňujeme a využíváme, má to pro nás smysl.*

Zadavatelé supervize **B1 a B3** se shodují v tom, že je smlouva o supervizi uzavíraná pouze dvoustranně podobně, mezi zadavatelem a poskytovatelem supervize. Supervize zde probíhá nárazově dle potřeby nebo minimálně 1x ročně. Na základě vlastních zkušeností musíme říci, že supervize pouze 1x za rok není dostatečná a efektivní. Zadavatel by se měl řídit potřebami svých pracovníků, neměli by fungovat pouze v rámci předpisů.

Zadavatel **B2**, který zastupuje organizaci, která nabízí jak skupinovou, tak i individuální supervizi. Obvykle supervize není zaměřená jen na jednu oblast podpory, nabízí podporu jednotlivci i celému týmu, které není případ a kazuistik s možností e-it metodické i organizační záležitosti. **B2** *š Supervize přináší pracovníci a organizace vztínou pozitivní efekty, vřdy když vedení zjistí, že supervize funguje a je organizaci prospěšná, tak obvykle dochází k zahájení jednotlivých setkání. Jednou z výhod je to podle mě ideální.*

Vztína supervisor písemný supervizní kontrakt nevyžaduje, vztínou ale dochází k podpisu smlouvy o poskytnutí supervize, protože ji poskytovatelé supervize potřebují pro svou administraci a pro to, aby mohli své služby fakturovat. Vztínou smlouva obsahuje obecné cíle supervize, postup pro uchování zpráv i evidenci, frekvenci supervizních setkání, základní pravidla a cenu. Supervidování **C3, C6, C7 a C9** potvrzují, že dost často neznají přímo obsah smlouvy a neměli možnost se na podobě smlouvy podílet.

Pozitivní ohlasy jsou především na skupinové i týmové supervize, supervidování získávají tímto jiný úhel pohledu na daný problém i téma supervize. Pokud se na skupinové supervizi otevře téma, které potom v něm kterým příjemci supervize rezonuje, i je třeba s ním dále pracovat, je možné nastavit si kritéria

pro individuální supervizi a s tématem supervize i problémem osobním i pracovník je možno pracovat i na individuální rovině .

Zajímavý názor vyjádřil supervizor **A2**, který řekl: *ŠNejú inn j-í je podle mé zkušenosti fakt, že je možné kombinovat skupinovou a individuální supervizi. Pro většinou reflexi práce s pracovním týmem a pro práci s klienty je nejvhodnější skupinová supervize. Objevují se ale případy, kdy jednotlivý pracovník potřebuje probrat určité věci individuálně nebo v důvěrném i intimním prostředí. Pak se nabízí supervize individuální. Nevýhoda je, když některé organizace poskytují jen jednu formu supervize svým pracovníkům.*

V sociálních službách se druhy, formy a funkce supervize často prolínají. Supervize může samozřejmě probíhat v rozličných podobách, vždy záleží na dohodě mezi zadavatelem, poskytovatelem a příjemcem supervize. Formy lze stanovit především s ohledem na zvolené cíle.

O stanovení cíle supervize se zmiňují i ostatní poskytovatelé supervizí **A2 a A3**. Obvykle má supervizní setkání podobné rysy. Pracovníci mají dopředu možnost dát předtím supervizorovi připravené téma nebo ho sdělit na základě setkání. V případě, že téma není, přichází supervizor s vlastním návrhem tématem. Zaujímáme tak, že se vymezí důležitější cíle supervize, které by měly být naplněny. Následuje vlastní přehled nebo téma, zde supervizor figuruje jako moderátor diskuze. Nejčastěji se probírané věci formou rozhovoru, diskuzí i brainstormingu.

Supervizor **A3** popisuje setkání: *Špatně se to popisuje, v té době se sejdeme, vypneme telefony, dáme si sušenky a čaj nebo šálek kávy. Poté se ptám, jak se mají, co se změnilo od minulého setkání, co je třeba řešit. Snažím se celé setkání moderovat, otevře se téma, dá se prostor, poté se uzavírá bod nebo téma a na konci se shrnuje celek. Následuje kolektivní reflexe a pokud je to bezpečné, zavírámí.*

Supervizor **A2** má i zajímavou poznámku na adresu zadavatele: *ŠNejhorší je, když nikdo nic nepotřebuje, a pak najednou je třeba hasit něco, co se vlastně zanedbalo. Mám velmi dobrou zkušenost s pravidelnou supervizí, minimum je jednou za 2 měsíce o 6x do roka.*

Sdílím názor, že supervizoři by mohli být nezávislými odborníky, kdy plynule jiný úhel pohledu na popsanou potřebu supervidovaných. Rozhodně nesouhlasím s praktikami, které se mi potvrdili při rozhovorech s zadavateli, že supervize je dostatečně pouze 1x za rok. Ukazuje se, že pravidelné setkání mají pozitivní dopad na celý tým, což má rovněž vysokou hodnotu i pro jejich klienty.

Vlastní proces je tedy možné rozdělit na tři části: úvod, vymezení cíle, vlastní proces, při kterém dochází k naplnění vytyčeného cíle, a závěrečná fáze. V ní dochází především k reflexi supervize, k diskusi o naplnění cíle a k ukončení sezení. Supervizní sezení ukončuje supervizor, protože si musí být jistý, že neodchází ze supervize s neuzavřeným tématem. Supervidovaní musí mít zpracované například negativní emoce, které se na základě supervize vynoří.

Velice zajímavá je také otázka dobrovolnosti. Dotazovaní se dělají do dvou skupin, část je toho názoru, že supervize má být povinná, protože se jedná o důležitou část kultury organizace. Druhá strana argumentuje vyšší mírou participace v momentech, kdy je účast na supervizním procesu dobrovolná a účastníci jsou více motivováni. Pracovník **C8** říká: *„Supervize mi moc nebaví, dříve taky supervize nebyly a více se muselo dělat s kolegy a taky to bylo.“*

Supervizor **A3** je toho názoru, že by měla být supervize povinná: *„Ideální by podle mě bylo, kdyby mohla být supervize povinná jako část nastavení kultury v organizaci a aby o tom více lidí od začátku věděli. Ideální povinnost supervize jako součást pracovní smlouvy a pracovní náplně.“*

Zadavatel **B2** mluví o tom, že v jeho organizaci je supervize povinná. Neumí si supervizi představit jako dobrovolnou aktivitu a ani o této formě nikdy neuvěřoval. Většina pracovníků **C2, C3, C6, C7, C9** povinná supervize nevdává, naopak, pracovníci **C1, C5 a C8** se shodují v tom, že pokud by byla supervize dobrovolná, neúčastnili by se pravidelně. **C2** navíc dodává, že: *„Chápu, kdyby byla supervize dobrovolná, tak by na ni moc lidí nechodilo a to by byla podle mě velká škoda, protože kdyby se více lidí sejdeme, tak si můžeme vytknout spoustu věcí, a bez toho bychom to nemohli dělat dál.“*

Zadavatel **B1** vysvětluje, že supervize se v jejich organizaci účastní všichni členové týmu, podle potřeby, obvykle však sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách a také vedoucí pracovník, jelikož i ten se podílí na plnění práce s klienty.

Příjemci supervize přítomnost vedoucího podporují. Supervizor A1 se domnívá, že přítomnost vedoucího na supervizi je sporná záležitost, ale vždy vychází z toho, co si kolektiv přeje.

V každém zájmu fungují jiná pravidla pro to, kdo se supervize účastní. V jednom zájmu se do supervizního procesu zapojuje celý pracovní tým, bez ohledu na pracovní pozici a bez ohledu na fakt, jestli pracuje s klienty anebo ne. V dalších zájmu se supervize účastní pouze pracovníci, kteří přicházejí do styku s klienty a v posledním zájmu poskytuje zadavatel supervizi výhradně pracovníkovi v sociálních službách na pozici poskytovatele. O tom, kdo se supervize účastní, rozhoduje vedoucí pracovník a zadavatel, supervizor pracuje pouze s doporučením. Výsledné nastavení se odvíjí od struktury a podmínek jednotlivých organizací.

Dle mého názoru by měl zadavatel vycházet z potřeb všech zaměstnanců. Když pracovník nefunguje v přímé práci, tak to neznamená, že nemá zakázky na supervizi. Supervizor a supervidovaní by měli být ti, kdo se rozhodují. Pokud se témata shodují s pracovníky přímé i nepřímé práce, tak mají stejnou zakázku a mají co do supervize přinést. Lze samozřejmě stejné téma zpracovat odděleně, protože přístup a postupy mezi přímou a nepřímou péčí se liší, zásadní je neignorovat požadavky.

**Odpovídá na druhou dílící výzkumnou otázku je: Supervize v jednotlivých organizacích probíhají různorodě, nejobvykleji 4x do roka. Kontrakt je většinou písemný, s možností požádat o další formy a druhy podpory.**

Ve dvou organizacích v průběhu dvou let byl poskytovatel supervize mužem a vždy úspěšně. Zadavatelé supervizní zakázky vnímají supervizi podobně jako supervizi. Supervizi se shodují, že je dobré supervizi vyvíjet pravidelně a systematicky, sdílet zkušenosti, problémům předcházet nebo je zařadit včas a aktuálně. Může tak ve velké míře přispět k sebezvoji kompetencí jednotlivých pracovníků a tím i celé služby, nepřímě ke spokojenosti klientů, kteří službu využívají. Nastavení bezpečného a podpůrného mechanismu je pro organizaci, i pro jednotlivé pracovníky a tím i pro klienty velice prospěšné. Informanti se spíše přiklánjí k tomu, aby supervize je systémovým opatřením organizace.



### 5.3 DVO3: Jaký má supervize konkrétní dopad na supervidované zamstnance a sociální slufby jako takové?

Poslední zkoumaná oblast se týká dopad supervize na pracovníky a na organizaci - příjemce supervize. Dotazovaní odpovídali, jaký vliv má supervize na každodenní činnost organizace a rozvoj vlastních kompetencí pracovníků. Výzkum se v současnosti snaží zjistit, jak se získává pracovní vazba, zda supervize přináší nadhled a inspiraci, jakým způsobem působí na fenomén vyhoštění (prevence syndromu vyhoštění). Poslední oblast mého zájmu bylo zjistit pozitiv a negativní aspekty skupin s ohledem na supervizní proces a vlivu dopad supervize na pracovníky, organizaci, tím pádem i na celou službu.

Supervidovaným je kladena otázka, jak se při supervizi cítí a jestli mají možnost hodnotit úspěšnost supervize. Vedoucím pracovníkům jsou určeny otázky, zda získávají informace o úspěšnosti supervize, jak ji hodnotí, zda zaznamenali konkrétní pozitivní i negativní dopady na zaměstnance i celé pracoviště. Supervizorům jsou obdobně určeny otázky, zda získávají pracovní vazbu o úspěšnosti supervize, zda zaznamenávají konkrétní dopady supervize a jak je vnímají. Ve všech těchto organizacích probíhá hodnocení úspěšnosti supervize a pracovní vazba rozdílně.

Vedoucí pracovník a současně zadavatel supervize **B1** si pravidelně zjišťuje reakce členů týmu, jednou ročně sepisují příjemci supervize zprávu. Zadavatel supervize **B2** vyřazuje z každého supervizního setkání zápis. Vedoucí pracovník se supervize účastní, ptá se ostatních na pracovní vazbu a po ukončení supervizního setkání vyplní jejich jednoduchý evaluační dotazník.

Ve větším zájmu je evaluační mechanismus nastaven primárně na poskytovatele supervize **A3**, který vypracovává pro zadavatele jednou za rok zprávu o supervizi. Supervidovaní z řad sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách se shodují v tom, že ani zadavatel ani supervizor od nich pracovní vazbu nechce a na supervizní proces se neptá. Obvykle se spokojí pouze se slovním hodnocením.

Dle mého názoru by si každá organizace měla nastavit evaluační mechanismy sama, dle svých potřeb a fungování organizace. Ovšem nemělo by docházet

k byrokratickému p et flování, tedy vytvá ení papíru pro papír. Supervize ásto otvírá citlivé otázky, a mnohdy v hodnotících zprávách by m lo být o-et eno, fle k citlivým osobním otázkám i odpov dím by se nem l dostat nekompetentní jedinec. Supervidování pot ebují v d t, fle supervize probíhá v bezpečném a uzav eném prostředí, kdy z probíraných témat nebude docházet k úniku informací. Únik informací a jejich p ípadné zneužití jdou proti smyslu a princip m supervize.

Dále z výzkumu vyplynulo, fle dotazovaní respondenti vnímají supervizi jako prevenci syndromu vyho ení na pracovi-ti. Dále to pomáhá vylep-ovat klima na pracovi-ti a tím zaji-ují lep-í pé i klient m. To potvrzuje odpov **C2:** *š supervizi vnímám jako psychohygienu pracovník .ō* i **A3:** *š supervizi vnímám jako místo setkání, kde je možné e-it a otev ít problémy týkající se klient .ō* Také dal-í respondent souhlasí s pozitivním p ínosem supervize jak pro pracovníky, tak pro celou organizaci **C1:** *š díky supervizi je možné získat náhled na práci moji a mých koleg , e-it problémy a sdílet pocity.ō*

I dal-í poskytnutý názor je velice zajímavý, supervizor **A3** dodává, fle díky supervizi pracovníci umí reflektovat svou práci a to rozvíjí jak jednotlivce, tak i celý tým.

Pracovník **C4** oce uje, fle je možné se p i supervizi zastavit z b fného shonu a uvid t v ci i klienty z jiného úhlu pohledu a tím je možné vybrat i lep-í cestu, jak pracovat s klientem. Pracovníci **C6** i **C7** oce ují velice možnost e-it p i supervizích i t flké kazuistiky, na které obvykle není ás a prostor. Pracovník **C6** se vyjád il takto: *š Obvykle si p i p edání služby p edáváme jen pár informací, není ás si íct, jak kdo klienta vnímá a jak se ur ít metody osv d ily nebo ne. Není ás sednout si a v-echo rozebrat. P i supervizích to jdeí .ō* Pracovník **C2** se vyjád il: *š Setkala jsem se s názorem, fle je to jen tlachání o ni em a ztráta asu. Já si to nemyslím, jsem se supervizí spokojená, protofle mi mockrát pomohla s problémy s klienty.ō*

Velká pozornost je v nována supervizi jako nástroji p edcházení syndromu vyho ení. Pracovník **C6** uvedl, fle nikdy je-t nebyl v takové situaci, aby pot eboval psychicky podpo ít ze st edu organizace, protofle jeho osobní nastavení po ítá s bohatým psychohygienickým programem. Nicmén je rád, fle ví o možnostech supervize, protofle to pro n j osobn znamená, fle má šchrán ná zádaō. Oproti tomu

příjemce supervize **C1** říká: *šKdyž je mi z této náročné práce zle jak psychicky a dost často i fyzicky, můžu se na supervizním setkání vypovídat, ulevit si, postřívat nebo jen získat nový pohled na věc nebo novou energii pro klienty.* Podobně vypovídá i pracovník **C9**: *šTahle práce je opravdu strašná, ale když mám pocit, že jsem sloffila tunu uhlí, cokoliv mi pomáhá zmírnit napětí a stres, tak má smysl.*

Velmi otevřená byla i reflexe na téma vyhoření ze strany pracovníka **C4**: *šMěla jsem velkou krizi, chtěla jsem odejít ze sociálních služeb, měla jsem pocit, že nic nezvládám, klienty nerozumím a že mě tato práce neuvělitelně vyerpává. Na jedné supervizi jsme otevřeli téma vyhoření a já se sesypala. Za pomoci supervizora a vlastní podpory celého týmu jsem získala znovu svoji sebevědomost a pokračuji úspěšně v práci. Musela jsem pár věcí zmírnit, ale na supervizi nedám dopustit, moc mi pomohla.*

Většina dotazovaných oceňuje, že se při supervizi odreagují, dozví se nové informace jak pracovní, tak seberozvojové, které jim mohou pomoci překonat náročné situace. Velice oceňují i principy sdílení, jak informací, zkušeností, tak i emocí. Získávají podporu od kolegů i od kvalifikovaného odborníka a díky vzájemné vazbě se mohou účastnit celého supervizního procesu v organizaci. Osobně se připojují k této názoru, supervizi by měli lidé hodnotit, ale když s ní má vlastní zkušenosti. Přesto jeho hodnocení je individuální, každý si ze supervize odnáší vlastní zážitky, zkušenosti, poznatky... je pouze na něm, jak s tím bude pracovat. Zavrnutí supervize na základě zprostředkovaných informací a pohledů je nesmyslné.

**Odpovědí na této dílčí výzkumnou otázku je: Supervize má na pracovníky, organizaci i poskytované sociální služby v této pozitivní vliv a pro většinu dotazovaných je nepostradatelnou součástí práce v sociálním prostředí.**

Informanti zmíní nadhled, objev nových možností a inspiraci i rozvoj odborných i osobnostních kompetencí. Věchna negativní hodnocení pramení z faktu, že většinu dotazovaných z jednotlivých tazatelských kategorií jsou individuality, mají jiné povahové rysy a temperament anebo je supervize odmítána pro nespokojenost s konkrétním přístupem supervize i souvisí s osobností supervizora. Celý supervizní proces by měl být vystaven na pochopení a děvě na věchných úrovních. Pokud je prostředí děvěrné a podporující, pracovníci mluví o tom, že je pak možné otvírat

i osobní a hluboké p íb hy. Pokud toto nefunguje, ú astníci supervizního procesu mluví o tom, že si témata pro supervizi vybírají a zám rn volí spí-e neutrální téma. Na základ toho se supervize jako nástroj m že stát velice efektivní nebo velice k ehkou v cí, kdy se bemen-í negativní nebo neetický faktor z jakékoliv strany ji m že naru-ít. Výsledkem m že být rezignace pracovník , nízká efektivita i odpor k supervizi. Nevyhovující supervize se stává d vod pro její završení, dochází tak ke ztrát efektivního nástroje.

## **Shrnutí výzkumné ásti**

Pomocí komparace odpov dí jednotlivých dotazovaných, kterými byli zástupci zadavatel supervize, poskytovatel supervize (supervizo i) a p íjemc supervize jsem odpov d la na jednotlivé dí í výzkumné otázky a tím se mi poda ilo odpov d t na hlavní výzkumnou otázku této diplomové práce: **Jaký význam má supervize v sociálních slufbách?**

**Pomocí výzkumného -et ení jsem do-la k záv ru, že supervize je jedním z nejd lefit j-ích nástroj pro poskytování podpory pracovník m a pro celou organizaci i za ízení sociální pé e. Nep ímo pak prost ednictvím pracovník nabízí podporu i pro klienty za ízení. M že významn p íspívat v prevenci syndromu vyho ení pracovník , jak v sociálních slufbách, tak i ostatních pomáhajících profesích.**

Výzkum se uskute nil pomocí polostrukturovaných rozhovor se t emi slofkami supervizního procesu. ást otázek byla ur ena zadavatel m ó asto statutárním zástupc m organizaci, i vedoucím pracovník m. ást otázek byla ur ena pro poskytovatele supervize ó pro supervizory. V neposlední ad jsem se ptala p ímo i p íjemc supervize ó supervidovaných. Výzkumné -et ení probíhalo ve t ech organizacích, které mají registrované sociální slufby ó jedna organizace, která poskytuje sociální poradenství, druhá organizace, která je zam ena na sociální prevenci a t etí organizace, která poskytuje sociální pé i.

Ze získaných odpov dí vyplynula obecná shoda na tom, že práce v sociálních slufbách je po psychické a emocionální stránce velice náro ná. Manafrsky velmi zajímavé je pro každou organizaci hledat a nastavovat možnosti podpory pro své

zaměstnanců. Velmi vhodným nástrojem se jeví být supervize, i když poskytnout efektivní a kvalitní supervizi není lehké a dopady pro pracovníky a celou organizaci mohou být celého supervizního procesu ovlivnit mnoho faktorů.

Z výzkumu dále vyplynulo, že v momentě, kdy se podaří vytvořit pro celý supervizní proces vhodné podmínky, mohou z ní těžit nejen přímo pracovníci, ale rozhodně i celé organizace. Nepřímě i klienti, kteří využívají služeb organizace v sociálních službách, což je často opomíjená stránka supervize.

## Závěr

Informace, která jsem v rámci výzkumu získala od jednotlivých respondentů, jsem poté zpracovala v poslední části diplomové práce. Ty daly jasné výsledky. Ukazují, jak vichni aktéři supervizního procesu - zadavatelé, poskytovatelé a příjemci supervize, dobře reflektují úlohu a vymezení supervize v sociálních službách. Orientují se, jaké jsou cíle supervize, důležitost ukotvení supervize ve standardech kvality a ucelený je pohled všech aktérů na vyvíjení supervize v organizacích. Organizace, v nichž jsem výzkum prováděla, poskytují registrované sociální služby v oblasti sociální péče, prevence a poradenství. Cílen jsem vybírala organizace, které všechny tyto základní složky v sociální oblasti, aby můj výzkum získal informace z různých zdrojů.

Z reflektovaných názorů vyplývá, že supervizi vnímají především jako podporu pracovníků i celého týmu a nepřímo jako podporu klientů, se kterými respondenti - zaměstnanci jednotlivých organizací pracují. Sdíleli svou zkušenost, že profesionální a kvalifikovaná supervize v organizaci může přinést nadhled a reflexi práce s klientem, poskytovat inspiraci při řešení problémů a sloužit jako preventivní nástroj syndromu vyhoření. Nejen v sociálních službách, ale obecně i v pomáhajících profesích. Syndrom vyhoření je považován za závažný problém pracovníků nejen v sociálních službách a ukazuje se, že investovat do personálních zdrojů je zásadní pro fungování organizace v sociálních službách.

Z obecných cílů mluví jednotliví aktéři často o podpoře pracovníků při práci s konkrétní cílovou skupinou, rozebírání jednotlivých případů a kazuistik, vyzdvihují organizační a metodickou práci pro tvorbu týmu a v neposlední řadě také supervize přináší odborné znalosti a možnosti osobního rozvoje.

Otázka ukotvení ve standardech kvality je ve zvýšené míře otázkou zadavatelskou a manažerskou. Velmi často ji aktéři spojovali s osobností poskytovatele supervize jako kvalifikovaného odborníka. Reflektovali nejednotnost pro kvalifikační předpoklady poskytovatelů supervize a poukazovali na možnost snížení důležitosti supervizora v celém supervizním procesu. Ve dvou sledovaných organizacích došlo v průběhu dvou let k výměně poskytovatele supervize - supervizora na základě požadavků pracovníků - příjemců supervize. V obou organizacích si příjemci supervize tuto změnu velice pochvalovali. Zadavatelé a supervizoři si často kladli otázku, jak nastavit efektivní supervizní proces v organizaci nebo jaký typ supervizora bude vhodný pro konkrétní pracovníky.

Z výzkumu vyplynulo, že všichni aktéři vnímají práci v sociálních službách, ale i v jiných pomáhajících profesích, jako velice psychicky a emocionálně náročné. Mnohdy je velice obtížné motivovat pracovníky a nacházet reálné výsledky, což se jim může negativně projevit na psychice, dynamice i efektivitě pracovníků, ale i celého týmu.

Velice zajímavá byla i otázka supervizního kontraktu, míry participace jednotlivých aktérů na supervizní zakázce a dobrovolná i povinná účast na celém supervizním procesu. Při výzkumu jsem zjistila, že tam, kde je vyšší míra participace jednotlivých příjemců supervize, tak je supervize velice efektivní a produktivní pro celou organizaci. Supervize potom bez zbytku plní své účely, podporuje jednotlivce i celý tým, v druhé řadě se to projevuje na spokojenosti klientů. Tam, kde zadavatel supervizi považuje za nutné zlo, tak supervize pozbývá svého smyslu, dochází k omezení po tu návratu u supervizora, existuje minimum témat k řešení a skupina se neotvírá novým úhly pohledu na řešení problémů.

Pro mě osobně byl velice podnětný a zajímavý právě vzhled do přímé realizace supervizního setkání, i kdo a jakým způsobem spolu na supervizní setkání témata nebo kazuistiku k řešení. Být supervizorem často znamená výraznou investici do sebe sama, kdy základní supervizní výcvik stojí od 150 000 Kč a více. Přesto to není záruka kvality daného supervizora, protože je zásadní i osobnostní vybavení a hodnotové ukotvení jedince, který chce být supervizorem.

Kontroverzní otázka se z výzkumu ukázala být přítomnost vedoucího pracovníka na supervizi. V některých zařízeních se vedoucí pracovník účastnil přímé práce s klientem, byl přímou součástí týmu a jeho účast na supervizním setkání byla naprosto legitimní. V dalším zařízení byla přítomnost vedoucího pracovníka neřádnou a jeho přítomnost by mohla snížit otevřenost a aktivitu pracovníků. V jednom případě přitom velice zajímavý fakt, že zadavatel a supervizor byli přátelé a supervidovaní reflektovali nedostatek v minulosti supervizora.

V poslední zkoumané oblasti dopad supervize na pracovníky v sociálních službách a na organizace, které poskytují sociální služby, aktéři sdíleli pozitivní i negativní hodnocení možných dopadů supervize. Převažovali pozitivní laděné názory, které profesionální a efektivní supervizi hodnotí jako velice užitečnou. Negativní názory z výzkumu vyplynuly spíše z hodnocení supervizora a nedostatečně nastavením podmíněk prostředí pro supervizní setkání. Každý člověk je individualitou a vnímá jiné

nuance pro úspěšnou a efektivní podporu. To platí i pro osobnost supervizora. Pro úspěšnou supervizi a pro získání zpětné vazby v jednotlivých organizacích neexistuje univerzální postup.

Odpověď na hlavní cíl mé diplomové práce vychází ze zodpovězení dílčích cílů i výzkumu. Supervize je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro poskytování podpory pracovníkům a pro celou organizaci i za řízení sociální péče. Nepřímo pak prostřednictvím pracovníků nabízí podporu i pro klienty za řízení. Může významně přispívat v prevenci syndromu vyhoření pracovníků, jak v sociálních službách, tak i ostatních pomáhajících profesích.

Celkový pohled na supervizní proces v sociálních službách a ostatních pomáhajících profesích je velmi pozitivní a přálaby každému kolektivu kvalitní a profesionální podporu.



## Seznam použité literatury

1. BÄRTLOVÁ, Eva. Supervize v sociální práci. 1. vyd. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně – Fakulta sociálně ekonomická, 2007, 62 s. ISBN 978-80-7044-952-3.
2. BROŤA, Jiří (Ed.). Supervize v adiktologické praxi. 1. vyd. Praha: Triton, 2009, 156 s. ISBN 978-80-7-387-209-0.
3. CARROLL, Michael. Supervize v organizacích a supervize pro organizace. In: CARROLL, Michael a THOLSTRUP, Margaret (Ed.). Integrativní přístupy k supervizi. 1. vyd. Praha: Triton, 2004, s. 67-86. ISBN 80-7254-582-5.
4. HAVRDOVÁ, Zuzana. Kompetence v praxi sociální práce. 1. vyd. Praha: Osmium, 1999, 202 s. ISBN 80-902081-8-5.
5. HAVRDOVÁ, Zuzana a HAJNÝ, Martin. Praktická supervize: pro vedce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. 1. vyd. Praha: Galén, 2008, 213 s. ISBN 978-80-7262-532-1.
6. HAVRDOVÁ, Zuzana a kol. Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení. 1. vyd. Praha: FHS UK, 2011, 102 s. ISBN 978-80-87398-14-2.
7. HAWKINS, Peter a SHOHET, Robin. Supervize v pomáhajících profesích. 1. vyd. Praha: Portál, 2004, 271 s. ISBN 80-7178-715-9.
8. HENDERSONOVÁ, Penny. Supervize a duševní zdraví poradce. In: CARROLL, Michael a THOLSTRUP, Margaret (Ed.). Integrativní přístupy k supervizi. 1. vyd. Praha: Triton, 2004, s. 121-142. ISBN 80-7254-582-5.
9. HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
10. JONESOVÁ, Elsa. Terapie rodinných systémů: Vývoj v milánských systemických terapiích. 1. vyd. Hradec Králové: Konfrontace, 1996, 207 s. ISBN 80-901773-6-0.
11. KADUSHIN, Alfred a HARKNESS, Daniel. Supervision in Social Work. 4. vyd. New York: Columbia University Press, 2002, 576 s. ISBN 02-3112-094-X.
12. KOLÁŘKOVÁ, Jana. Supervize. In: MATOUŠEK a kol. Metody a řízení sociální práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 349-364. ISBN 80-7178-548-2.
13. MATOUŠEK, Oldřich a kol. Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, 184 s. ISBN 978-80-7367-310-9.

14. MATOUŠEK, Oldřich. Slovník sociální práce. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, 271 s. ISBN 978-80-7367-368-0.
15. PAGE, Steve a WOSKET, Val. Úvod do supervize: cyklický model. Ti-nov: Sdružení SCAN, 2002, 84 s. ISBN 80-866-20-00-X.
16. TOMEK, Antonín. Supervize a kazuistika. 1. vyd. Praha: Triton, 2004, 171 s. ISBN 80-7254-496-9.
17. TSUI, Ming-sum. Social Work Supervision. Contexts and Concepts. 1. Vyd. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2005, 178 s. ISBN: 0-7619-1767-5.
18. TREPKOVÁ, Marta. Supervize a její význam v sociálních službách. Plzeň, 2013. diplomová práce (Mgr.). ZÁPADO PĚSKÁ UNIVERZITA V PLZNI. Fakulta pedagogická

### **Zákony a p edpisy:**

1. Standardy kvality sociálních služeb. Příloha k vyhlá-ence . 505/2006 Sb., provád ěcího p edpisu k zákonu . 108/2006 Sb., o sociálních službách. Praha: MPSV, 2006.
2. Zákon . 108/2006 Sb., o sociálních službách.

### **Internetové zdroje:**

1. PĚSKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI. Co je supervize [online]. 2006-a, Dostupné z <http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>
2. PĚSKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI. Jak supervize probíhá [online]. 2006-b, Dostupné z <http://www.supervize.eu/o-supervizi/jak-supervizeprobiha/>
3. PĚSKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI. Kdo je supervizor [online]. 2006-c, Dostupné z <http://www.supervize.eu/supervizori/kdo-jesupervizor/>
4. PĚSKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI. Struktura a nápl ů supervizního výcviku [online]. 2012, [akt. 2. 11. 2012], Dostupné z [http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/2012/11/Vycvik\\_struktura\\_2013.pdf](http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/2012/11/Vycvik_struktura_2013.pdf)

## **Seznam tabulek**

Tabulka . 1 - Transformace dílčích výzkumných otázek do otázek tazatelských

Tabulka . 2 - Seznam tazatelských otázek pro zadavatele supervize

Tabulka . 3 - Seznam tazatelských otázek pro poskytovatele supervize

Tabulka . 4 - Seznam tazatelských otázek pro příjemce supervize

Tabulka . 5 - Pohled respondent

## **Seznam příloh**

Příloha . 1 - Vzor informovaného souhlasu k rozhovoru pro účely diplomové práce

Příloha . 2 - Příepis rozhovoru

## **Příloha . 1 - Vzor informovaného souhlasu k rozhovoru**

### **Informovaný souhlas pro účely diplomové práce Gabriely Chalupníkové**

Já, níže podepsaný/á .....dávám tímto souhlas k rozhovoru a jeho nahrávání. Informace z tohoto rozhovoru budou použity pouze pro účely vypracování diplomové práce Gabriely Chalupníkové, studentky Ústavu sociální práce Univerzity Hradec Králové. Název diplomové práce je *Supervize a její význam v sociálních službách*.

.....

Datum

.....

Podpis

## Příloha 2 - Přípis rozhovoru

### Informant C3

#### Co je supervize, jak ji vnímáte vy?

Supervizi vnímám jako nějakou podporu pro člověka, který pracuje s klienty a jeho rodinou. Často řešíme nějaké problémy a je moc fajn mít se kde zeptat. Často se na supervizi ptáme i kolegy z protisměny, jak to dělají, s kým mluví, co se jim osvědčilo nebo když se řeší nějaké organizační věci. Minule jsme řešili nesmyslné nařízení ze strany vedoucího a chtěli jsme vědět, jestli to všichni takhle vnímají.

#### Co je cílem supervize ve vaší organizaci?

Naše organizace pracuje v sociálních službách s klienty s postižením. Cílem nás všech pracovníků v sociálních službách, je zajistit našim klientům i hygienické, společenské a pracovní věci a chceme, aby o ně bylo postaráno ve všech směrech. Někdy je to pohoda, ale byly chvíle, kdy jsem si sáhla na dno a řekla, že odejdu. Pak je třeba řešit dost věcí s rodinami a to je často taky mazec. A nevíte vychytáte, co na koho platí, tak to někdy trvá. Supervizi máme proto, abychom mohli řešit věci ohledně klientů, ale i věci ohledně našich pracovníků. Mám pocit, že pořád je co řešit.

#### Co od supervize očekáváte?

Očekávám, že když se dostanu do situace, se kterou si nebudu moc poradit, že ji můžu přinést jako téma na supervizi a můžeme to tam probrat všichni jako tým. Někdy na supervizi prostě jen vypnu a je pro mě zajímavé, že někdo řeší nějakou věc a zase já se k tomu můžu vyjádřit.

#### Vnímáte supervizi jako povinnost zaměstnavatele zajistit pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka (standardy kvality sociální péče)?

Ve standardech je to takové poměrně volné a myslím, že je to dobré. Na jednu stranu supervizora můžeme dělat kdekdo a třeba se můžeme stát, že si supervizor s pracovníky nesejde, ale všechno jde zvládnout. Máme zkušenost, že jsme supervizora měli a super. Se standardy kvality pracujeme skoro každý den v přímé péči, nevím přesně, jestli je

dobré, aby to pro zaměstnavatele byla povinnost zajistit odborníka, ale na druhou stranu, jak jinak chce svůj tým podporovat a tvořit. Bez podpory a péče by lidi mohli jít pracovat třeba do nějakých obchodních středů. Přece práci v sociálních službách máme být pro pracovníky dobrá a motivující.

**Podílíte se jako zaměstnanec na supervizní zakázce. Pokud ne, uvítal/a byste tuto možnost?**

Vlastně ani nemám potřebu se podílet na zadání, protože vím, jak to funguje a jsem s tím spokojená. Naše paní ředitelka je v pohodě laskavá a chce, abychom měli zajištěnou nějakou podporu a možnost se poptat, když něco nevíme nebo potřebujeme. A vedoucí je v příjemné péči, na nic si nehraje, ale když je třeba, tak nás i vyslechne a poradí. Stará se ale o zajištění směn a spíše takové provozní věci. Supervize je jiná.

**Jaký druh supervize je ve Vašem zařízení nabízen a využíván?**

Využíváme skupinovou supervizi a můžeme se domluvit s paní supervizorkou i individuálně, kdykoliv je třeba.

**Kdo se supervize účastní?**

Supervize je povinná a účastní se jí všichni najednou, omluveni jsou jen ti, co jsou nemocní nebo mimo organizaci, ale i ty musí podepsat zápis. V tichou si stejníkáme, co se na supervizi dělá a co se dělá, chodíme tam rádi. Vedoucí se supervize účastní, protože pracuje v provozu s klienty, jen když je něco fakt manažerského, tak jen přivede o co se jedná a je v pohodě. Ředitelka na supervize nechodí, jen se ptá, jestli je nějaká informace pro ni.

**Je účast na supervizi ve vaší organizaci dobrovolná nebo povinná? Co si o tom myslíte?**

Když je to někdy náročné, supervize je povinná a to je dobře. Nedovedu si představit, že by supervize dobrovolná a mohlo a nemuselo se chodit. Náročné je to pro nás, protože ta končí v osm ráno a pak musí zůstat do dvou nebo si odejdou a pak se vrátí. Ale jde to udělat, o nás si odpovídáme a prostě s tím pokračují.

### **Máte místo, kde obvykle probíhá muzikoterapie s klienty, jak obvykle supervize probíhá?**

Máme místnost, kde obvykle probíhá muzikoterapie s klienty. Je tam koberec, sedací křesla, stůl a polštář, je taková hodně pohodová. Tam se sejdeme, vypneme telefony, můžeme si uvařit čaj a kávu, kolegyně dost často na supervizi upeče oulečku nebo koláč. Supervizorka je super, snaží se, abychom dělali základní kolečko, kde se v tichou říká, v jaké náladě a v jakém rozpoložení přicházíme. Jestli jsme doma nebo v práci nebo v sobotu a tak. Pak se vybírá téma, v tichou ufl se domlouváme s kolegy na tom, co je třeba řešit. Když se nedohodneme, tak supervizorka něco vybírá, skoro vždycky se strefí a je to pro nás zajímavý. Naposledy jsme řešili jednu stěhovací maminku. Ufl jsme si s ní nevzdali rady a měli jsme pocit, že na ni nic neplatí. Bylo zajímavý zahrát si přehrát si jednu konkrétní nepřijemnou situaci a být najednou tou maminkou, jednou pracovníkem, jednou jejím synem a jednou návštěvou. Nakonec nám poradila strategii a my ji vyzkoušeli a ono to celkem fungovalo, tak to bylo skvělé. Pak se to uzavřelo, zase máme kolečko s reflexí, kdy každý řekne, jestli je to v pohodě a jestli je možné to takhle uzavřít. Dá se s ní domluvit i na individuální supervizi, byla jsem na ní jednou, protože jsem řešila nějaké problémy se svou dcerou. Tak jsem potřebovala poradit, jak to udělat, aby moje soukromí moc nezasahovalo do mé práce. Návštěviti pak dcera začala fungovat a vci se uklidnili. Ale bylo fajn mít si s ní kým popovídat a poradit se aniž by člověk musel shánět nějakého terapeuta.

### **Jak často probíhá supervize ve vaší organizaci a jak dlouho trvá supervizní setkání?**

#### **Odpovídá to vaším potřebám?**

Jednou za měsíc zhruba dvě hodiny. Určitě to potřebám odpovídá, když je potřeba řešit něco víc, je možné se s paní supervizorkou domluvit individuálně. Za poslední dva roky jsme supervizora vyměnili a je to daleko lepší, než to bylo. Přestože supervizorka si s námi poseděla a nechala nás, abychom mluvili, co nás napadá a když nikoho nic nenapadlo, tak jsme tam třeba skoro dvě hodiny seděli a nic. Ona byla někde na úřadu o naší práci vlastně ani nic moc nevzdala a byla to její první zkušenost s lidmi s postižením. Měli jsme pocit, že se neorientuje v sociální práci, nezná naše potřeby ani potřeby našich klientů. Pak jsme supervizorku vyměnili a musím říct, že ta nová je naprosto super.



**Co vám osobně /pracovnímu týmu supervize pomáhá? Pozitiva, negativa.**

Z počátku jsme brblali, že je to ztráta času a minulá supervizorka nás v tom nechávala a my z toho byli frustrovaní. Říkali jsme, že to nemá cenu a je to ztráta dvou hodin. Ale teď mám pocit, že když se na nějakém kolektivu setkám s kolegy a ti říkají, že supervizi nemají nebo nevyužívají, tak si říkám, jak jsme bez ní mohli fungovat. Fakt nám velmi pomáhá. A moje osobně paní supervizorka moc pomohla s dcerou, jsem jí moc vděčná. A je super, že jsem se jí mohla popovídat. Na supervizi se těšíme a není pak problém zůstat v práci trochu déle, protože víme, že to má smysl.

**Projevuje se vliv supervize na každodenní práci, vztazích, kulturu a atmosféru v organizaci?**

Určitě. Sama vím, že třeba v prostředí, kde je dusno nebo kde si kolegové hází klacky pod nohy, nepomáhají si a nemluví s sebou, tak je to moc těžké pracovat. Každý někdy dělá chyby, ale je dobré mít krytá záda, mít možnost se popovídat, když něco nevíme nebo jak to řeší ostatní a jaký na to mají názor. Není to o tom, že když na supervizi jekneme, že si s někým nevíme rady, že jsme za hlupáky a neschopní. Tím, že jsem využila i individuální supervizi a paní supervizorka mi pomohla i v soukromém životě, tak vím, že i pohoda pracovníka v rodině a ve vztahu je moc důležité.