

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Bakalářská práce

2010

Barbora Kloudová

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Studijní rok 2009/2010

Kloudová Barbora

KAPITÁL SUPERVIZORA

THE CAPITAL OF A SUPERVISOR

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. et Mgr. Naděžda Špatenková, Ph.D.

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně
a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Barbora Kloudová

Anotace:

Obsahem a cílem mé bakalářské práce bylo popsat a charakterizovat odborné požadavky, předpoklady, kompetence pro výkon činnosti supervize. V první, teoretické části, byl vysvětlen a charakterizován pojem supervize a kapitál. Následně byl vymezen pojem supervizor v sociálních službách a dále rozvíjen v souvislostech s procesem supervize, s etickým rámcem a ve vztahu k organizaci. Dále byly charakterizovány kvalifikační a osobnostní předpoklady supervizora, které jsou pro výkon této pracovní pozice nebytné či závazné. Praktická část zahrnovala realizaci průzkumu v organizaci poskytující sociální služby s cílem popsat a charakterizovat požadavky na kompetence supervizora. V průzkumu byla použita metoda statistická, založená na jednoduchém třídění dat a metoda deskriptivní. Jako výzkumná technika byl zvolen dotazník. Vzorek respondentů tvořili pracovníci v přímé péči s uživateli sociálních služeb v Oblastní charitě Třebíč. Z empirického šetření vyplynulo, že respondenti mají vysoké nároky na kvalifikační předpoklady supervizora a očekávají od supervizora souhrn osobních předpokladů, které nevybočují z běžného rámce požadavků na ostatní profesionály v pomáhajících profesích.

Klíčová slova:

kapitál, kompetence, supervizor, etika, organizace, sociální, vztah, vzdělávání, kvalifikace, odbornost

Summary:

The goal and the content of my thesis was to describe and characterize professional requirements, assumptions and competens for performing the supervision's function. In the first theoretical part, the concept of supervision and the capital was explained and characterized. Next the concept of supervisor in social services was defined and this concept was further developed in relation to the process of supervision, with ethical scrope and in relation to the organisation. Then the eligibility and the personality assumptions which are essential and binding for the position of supervisor were characterized. The practical part included research in an organisation, that offers social services. The goal was to describe requirements for supervisor. The statical method and the descriptive method were used in the research. The statistical method was based on a simple data sorting. The questionnaire was chosen as the research technic. The sample of respondants created the workers, in direct care with users of social services in Regional Charity Trebic. From the empirical investigation arised that the respondents have high qualification demands for supervisor and they expect the summary of personal assumptions, which are in the ordinary scrope of demands for the other professionals in similar positions.

Key words:

capital, competence, supervisor, ethics, organization, social, relationship, education, qualification, expertise

Obsah:

I.	Úvod	8
II.	Teoretická část	10
	1. Supervize.....	10
	1.1. Definice supervize v oblasti sociální práce.....	10
	1.2. Vymezení pojmů kapitál a kompetence.....	14
	1.3. Charakteristika supervize	15
	1.3.1 Cíle supervize.....	15
	1.3.2 Členění supervize.....	16
	1.3.3. Proces supervize.....	18
	2. Supervizor.....	21
	2.1. Supervizor v rámci organizace.....	23
	2.2. Etický rámec supervizora.....	26
	2.3. Vzdělávání supervizorů v ČR.....	29
	2.4. Kvalifikační předpoklady supervizora.....	33
	2.5. Osobnostní předpoklady supervizora.....	35
	2.6. Vztah supervizor – supervidovaný.....	40
III.	Realizace průzkumu.....	44
	1. Prostředí realizace průzkumu.....	44
	2. Cíle a předpoklady průzkumu, výzkumná otázka.....	44
	3. Metody a techniky průzkumu.....	47
	4. Popis vzorku respondentů.....	48
	5. Prezentace a interpretace empirického šetření.....	50
	6. Shrnutí a výsledky empirického šetření.....	61
VI.	Závěr... ..	66
V.	Přílohy.....	68
	1. Dotazník.....	68

Seznam literatury

**Člověk je veliký právě tím, že pociťuje odpovědnost.
Odpovědnost tak trochu za osud lidí, v dosahu své činnosti.**

Antoine de Saint-Exupéry, Země lidí

I. Úvod

Téma supervize považuji za klíčové nejen v oblasti sociálních služeb, ale také v oblasti zdravotnictví a školství. Veřejné instituce, typické svoji hierarchickou strukturou a dělbou moci – prakticky od doby Maxe Webera nezměněnou, vykazují v mnoha případech stejný znak – pracovníci jsou vystaveni tlaku ze strany nadřízených, nemají možnost ovlivnit svoje pracovní podmínky, chybí možnost ventilace negativních pocitů bez obavy ze zhoršení pracovního postavení. Výsledkem dlouhodobého působení těchto faktorů je ventilace psychického napětí na koncového zákazníka – uživatele sociální služby, občana, žáka, daňového poplatníka, pacienta. Právě **kapitál supervizorů** může přispět k šíření dobrého jména tohoto typu práce. Ze širšího hlediska se stává institut supervize jedním z důležitých faktorů úspěchu fungování organizací ve znalostní ekonomice.

Na tomto místě je třeba zmínit, že stále přetrvávají předsudky vůči institutu supervize, přestože jeho společenský, odborný i ekonomický přínos je nesporný. Jedním z důvodů může být i nejasné vymezení a požadavky na člověka, který supervizi vykonává. Ve své práci se tedy pokouším hledat teoretický základ, jakési minimum kompetencí pro výkon supervize. K tomuto základu pak lze přidružovat specifické či nadstavbové dovednosti, schopnosti, znalosti supervizora, které ve výsledku dotváří jeho cenu na trhu práce – kvalitu jeho kapitálu.

Cílem bakalářské práce je popsat a charakterizovat odborné požadavky, předpoklady, kompetence pro výkon činnosti supervize.

Práce je složena ze dvou na sebe navazujících částí. Na začátku teoretické části je vysvětlen a charakterizován pojem supervize a kapitál. Následně je vymezen pojem supervizor v sociálních službách a dále rozvíjen v souvislostech s procesem supervize, s etickým rámcem a ve vztahu k organizaci. Jsou charakterizovány kvalifikační a osobnostní předpoklady supervizora, které jsou pro výkon této pracovní pozice nebytné či závazné. V této části uvádím příklady z vlastní praxe, které neodkazují na konkrétní autory a nejsou zobecnitelné pro dané téma.

Praktická část zahrnuje realizaci průzkumu v organizaci poskytující sociální služby s cílem popsat a charakterizovat požadavky na kompetence supervizora. Pro realizaci průzkumu jsem si vybrala prostředí neziskové církevní organizace – Oblastní charity Třebíč. Vycházela jsem z ověřené skutečnosti, že ve všech zařízeních, která tato organizace provozuje, supervize pravidelně probíhá. Vzorek

respondentů byl vybrán z celkového počtu zaměstnanců. Do vzorku byli zařazeni pouze ti zaměstnanci, kteří k datu šetření pracovali v přímé péči s uživateli sociálních služeb.

V průzkumu byla použita metoda statistická, založená na jednoduchém třídění dat a metoda deskriptivní. Jako výzkumná technika byl zvolen dotazník.

Bakalářská práce je uzavřena shrnutím a interpretací výsledků z empirického šetření s jejich následným propojením s teoretickými poznatky. Závěrečnou interpretací a diskusí je prověřeno naplnění cíle této práce – popsat a charakterizovat odborné požadavky, předpoklady, kompetence pro výkon činnosti supervize.

Vzhledem k omezenému rozsahu této práce nebylo možné téma kapitálu supervizora zpracovat v celé jeho šíři, se všemi jeho aspekty. Prezentuji tedy tuto bakalářskou práci pouze jako vstup do dané problematiky a v závěru navrhuji možné oblasti, ve kterých by bylo užitečné a efektivní pokračovat v rámci jiné vědecké práce.

II. Teoretická část

1. Supervize

Výraz supervize byl odvozen od anglického výrazu *supervision*, a ten z latinského slova *super* – nad a *videre* – hledět, vidět, zírat. V angličtině se původně vztahoval na každou situaci, v níž pověřená či zkušenější osoba dohlíží na jinou osobu při provedení nějakého úkolu.¹

Překlad slova tedy vyvolává představu kontrolního nástroje, který v mocenském kontextu evokuje vztah nadřazenosti a podřazenosti.

„Chápání pojmu supervize v pomáhajících profesích se však postupně proměňovalo tak, jak se proměňovala celá konkrétní kultura dohlížení na práci v různých oblastech.“²

Kopřiva k termínu supervize uvádí, že *„ve svém původním a běžném významu se u nás objevuje jen velmi zřídka. Daleko častěji je termín supervize užíván ve značně posunutém smyslu v psychoterapii, odkud proniká do dalších pomáhajících profesí.“³*

Psychoterapeutickému smyslu supervize odpovídá i vysvětlení pojmu Českým institutem pro supervizi, kde *„...supervizi rozumíme bezpečnou, laskavou a obohacující zkušenost.“⁴*

1.1. Definice supervize v oblasti sociální práce

Jednotná, ucelená a obecně uznávaná definice supervize v současné době neexistuje. Lze pouze zachytit její šíři ve výčtu definic, které reflektují tři základní dimenze supervize – podpůrnou, vzdělávací i kontrolní.

Bednářová popisuje supervizi jako *„metodu umožňující reflexi vlastního profesionálního jednání. Jde o rozvíjení sebereflexe a pochopení nevědomých a neuvědomovaných souvislostí, pocitů, fantazií a jejich odrazu v pracovní činnosti.“⁵*

¹ Srov. Havrdová, Z., Hajný, M. et al. Praktická supervize. Průvodce supervizi pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 2008, s.17.

² Tamtéž, s. 17.

³ Kopřiva, K. Lidský vztah jako součást profese. 4. vyd. Praha: Portál, 2000, s. 136.

⁴ Srov. <http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/> ze dne 10.8.2009.

⁵ Srov. Bednářová, Z. Supervize jako forma metodického vedení. Sociální politika, 1997, č. 7-8, s. 8.

Dle Havrdové a Kaliny se můžeme na supervizi dívat jako na „organizovanou příležitost k reflexi, která se zaměřuje na různé aspekty pracovní situace, s cílem zkvalitnit práci a podpořit profesní růst pracovníka“⁶.

Franséhn cituje ve své odborné stati dvě definice supervize od švédských autorů. První vymezuje supervizi jako „formu dobrovolné činnosti zaměřenou na změnu. Jejím cílem je dát sociálním pracovníkům příležitost pohovořit o svých zkušenostech a nápadech s jedním nebo více lidmi – se supervizorem, potažmo s dalšími supervizory“⁷. V druhé definici rozumíme supervizi „proměnný proces, který má za cíl zvyšovat kompetence celé skupiny. Odborné znalosti při něm narůstají, rozšiřují se a prohlubují ve snaze zajistit klientovi dobrou péči. Jde o skupinovou aktivitu, která je prováděna pravidelně se supervizorem přicházejícím zvenčí“⁸.

Supervize v pojetí Kadushina je chápána jako příležitost k obnově osobnosti sociálního pracovníka, a to prostřednictvím emoční podpory a asistence v pracovních zklamáních a nespokojenostech.⁹ Stejně tak Úlehla klade významný akcent na oblast podpory: „Nadhled neboli supervize, to je cosi, co pracovník nutně potřebuje, aby se nezahltl.“¹⁰

Baštecká uvádí, že supervize také slouží pracovníkům k odhalování slepých míst, dává jim možnost nadhledu nad tím, co brzdí dorozumívání s klienty¹¹.

Důraz na vzdělávací a rozvojový rozměr supervize přináší autorka Koláčková, dle jejího názoru je supervize celoživotní forma učení, zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, kdy je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí.¹²

Hess definuje supervizi jako čistou mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou,

⁶ Havrdová, Z., Kalina, K. In. Kalina, K. a kol. Drogy a drogové závislosti 2. Mezioborový přístup. 1. vyd. Praha: Úřad vlády České republiky, 2003, s. 134.

⁷ Srov. Pettit, B., Olson, H. In. Franséhn, M. Význam supervize v sociální práci na příkladu Švédska. Sociální práce/Sociálna práca, 2007, č.4, s. 73.

⁸ Srov. Tamtéž.

⁹ Srov. Kadushin, A. In. Havrdová, Z. Kompetence v praxi sociální práce. Praha: Osmium, 1999, s. 29.

¹⁰ Úlehla, I. Umění pomáhat. 2. vyd. Praha: SLON, 2005, s. 117.

¹¹ Srov. Baštecká, B. Supervize. Zpravodaj Diakonie, 1999, č. 1, s. 6.

¹² Srov. Koláčková, J. In. Matoušek, O. a kol. Metody a řízení sociální práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 349.

supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem.¹³

Podobný význam supervize představuje i definice od Loganbilla a kol.: „*intenzivní, mezilidsky zaměřený individuální vztah, v němž je úkolem jedné z osob usnadňovat rozvoj terapeutické kompetence druhé osoby*“¹⁴.

Naopak kontrolní (inspekční) oblast supervize využívá pro svou definici autorka Adirondack, kdy jí připisuje dva významy: přímo řídit pracovníky během jejich pracovních činností při plnění konkrétních pracovních úkolů a dále poskytnout pracovníkům možnost strukturovaně diskutovat o jejich práci.¹⁵

Evropská asociace pro supervizi představuje pojem supervize ve čtyřech samostatných bodech:¹⁶

- poradenský koncept, který pomáhá reflektovat jednotlivcům, týmům, skupinám a organizacím jejich pracovní problémy, související okolnosti a struktury,
- postup, ve kterém jednotlivci, týmy, skupiny a organizace s pomocí supervizora pracují na řešení problematických pracovních situací,
- model učebního procesu, ve kterém jsou nastaveny aktuální možnosti učení a myšlení o otázkách vztahujících se k práci,
- teoretický koncept, který reflektuje a pojmenovává pracovní-vztahové komunikační souvislosti.

Také Matoušek zahrnuje do své definice supervize prvek kontroly a zasazuje ji do rámce celé organizace. Prvek řízení se dle autora vyskytuje v usměrňování výkonu profesionální role, v zákonných a předpisových ustanoveních organizace, v procesu hodnocení.¹⁷

Matoušek dále uvádí, že slučitelnost všech tří dimenzí supervize je možná, ovšem odvíjí se od správného chápání obsahu a významu supervize ze strany jeho aktérů – organizace, supervizora i supervidovaného.¹⁸

¹³ Srov. Hess, A.K. In. Hawkins, P., Shohet, R. Supervize v pomáhajících profesích. 1.vyd. Praha: Portál, 2004, s. 59.

¹⁴ Loganbill, C. a kol. In Hawkins, P., Shohet, R. Supervize v pomáhajících profesích. 1.vyd. Praha: Portál, 2004, s. 59.

¹⁵ Srov. Adirondack, S. M. In. Libra, J. Supervize jako příspěvek řízení organizace. Závěrečná písemná práce – Kurz řízení neziskových organizací. 1999, s. 5.

¹⁶ Srov. http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/modra_kniha_eas.pdf ze dne 15.7.2009

¹⁷ Srov. Matoušek, O. Supervize v sociální práci. Sociální politika, 2001, č. 1, s. 6.

¹⁸ Srov. Tamtéž.

Z výše uvedených definic je znatelná širší záběr supervize v pomáhajících profesích a také její důraz na interakci mezi klientem, pracovníkem a supervizorem. Snaha obecně definovat supervizi by napomohla k ucelenějšímu pochopení a veřejné prezentaci tohoto pojmu. Ve všech definicích je v různé míře zastoupen prvek aktivního zapojení účastníků supervizního vztahu, „přinášení vlastní kůže na trh“ a to jak v profesní, tak v lidské rovině.

Lze tedy slovy Baštecké říci, že to, co supervizi odlišuje například od porad nad případem, metodického vedení či třeba koučování – je důraz na reflexi a sebereflexi. V supervizi se má člověk dozvídat i něco o sobě, protože on sám je v pomáhajících profesích vesměs nejdůležitějším pracovním nástrojem.¹⁹

Pro přiblížení a uchopení pojmu supervize uvádím vyjádření účastníků tréninku v supervizi, vesměs zkušených psychoterapeutů s dlouholetou praxí, u kterého jsem byla přítomna. Text předkládám v nezměněné, originální podobě.

Příklad z praxe:

Supervize je:

*dodání odvahy – podpora – provětrání – bezpečí – porozumění –
vystavění důvěry – nové zkušenosti – racionální zpětná vazba –
zkoumání – nové teorie – diferenciální diagnóza – kurs osobní práce
– spolehnout se – ochrana klienta/pracovníka – místo, kde mohu říci
„nevím“ – sdílení – místo pomoci pro růst – dát něčemu rozpadlému
tvar – dostanu, když už musím tolik dávat – oslava úspěchu – etické
zpětné vazby – kdo jsem – slyšet, že jsem dobrý, jaký jsem –
strukturování, modelování – vedení, provázení – hranice – místo, kde
je mi odpuštěno – místo odpočinku – prevence vyhoření – respekt.*

Havrdová konstatuje, že na počátku každé supervize stojí zájem pracovníků o dobrou praxi ve své profesi a alespoň základní naděje, že věci mohou být lepší.²⁰

¹⁹ Srov. Baštecká, B. Supervize a snaha pohlédnout na sebe jinými očima. Sociální práce/Sociální práce. 2006, č. 3, s. 15.

²⁰ Srov. Havrdová, Z., Hajný, M. et al. Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 2008, s.40.

1.2. Vymezení pojmu kapitál a kompetence supervizora

V této práci je kapitál vnímán jako soubor, souhrn znalostí, schopností, dovedností, které si jedinec osvojuje během své profesní i osobní historie. Tento kapitál roste a vyvíjí se v prostředí změny a nejvíce „koketuje“ s oblastmi, které jsou pro jedince důležité, atraktivní. Kritérium důležitosti a atraktivnosti bezesporu obsahuje i výkon činnosti supervizora.

Bartoňková a Šimek mluví o lidském kapitálu jako o určitém stupni kvality příslušníků určité společnosti. Tato kvalita je dána dvěma hlavními složkami:

- kulturním kapitálem, tedy kulturní úrovní, dovednostmi používat informace získané nejen vzděláním, ale i působením rodinného prostředí,
- sociálním kapitálem, tedy sítěmi společenských kontaktů, vazeb, známostí.²¹

Lidský kapitál má společné charakteristiky s kapitálem ekonomickým.

Právě v této oblasti je vnímán kapitál jako to, co se dá vhodně investovat na relevantním trhu práce a je očekáván zisk.²²

Ekonomická sféra má vlivný zájem na tom, aby byly maximalizovány příjmy a minimalizovány výdaje, právě k tomu mají napomoci příslušně vybavené lidské zdroje. Šimek nepovažuje vysokoškolské vzdělání za bezprostředně využitelný kapitál, je důležité, aby každý jedinec zvyšoval svou „užitečnost“, znalosti, schopnosti, dovednosti – tedy kompetence.²³

Nedílnou součástí kapitálu pracovníka v pomáhajících profesích, kam lze přiřadit i supervizora, je soustava základních kompetencí pro výkon této profese. Nadále budu pro potřeby své bakalářské práce zkoumat kapitál pomocí jednotlivých kompetencí. Uvědomuji si, že jde o výrazné pojmové zjednodušení, které je však nezbytné pro konceptualizaci praktické části a realizaci průzkumu.

Havrdová chápe kompetence jako funkcionální projev profesionální role, kdy je každá kompetence blíže definována tzv. kritérii kompetence, které se dají objektivně zjišťovat a představují nutnou podmínku pro naplnění pracovníkovy role. Dále uvádí, že formulované kompetence by mohly sloužit jako koordináty

²¹ Srov. Bartoňková, H., Šimek, D. Andragogika. Studijní texty pro distanční studium. Olomouc: UP, 2002, s. 12.

²² Srov. Dopita, M. Pierre Bourdieu o umění, výchově a společnosti. 1. vyd. Olomouc: UP v Olomouci, 2007, s. 18.

²³ Srov. Šimek, D. Talent – management – obrana proti knowledge society, sborník AEDUCA 2008.

vzdělávání i supervizi a zároveň jako pomůcky pro definování „dobré praxe“ v sociálních službách. Požadovaná formulace by měla být diferencována na několika úrovních, jež by odpovídaly s úrovní profesionální přípravy a dalšího vzdělávání pracovníků sociálních služeb.²⁴

Belz a Siegrist mluví o termínu klíčové kompetence. Samotná kvalifikace je podle nich omezena na konkrétní situace, rychle zastarává a stává se bezcennou. Klíčové kompetence – nadprofesní kompetence – znamenají další vzdělávání, které přesahuje samotnou profesi a jsou krokem k rozvíjení vlastní osobnosti. Umožní jedinci uplatnit své odborné znalosti při řešení problémů a přenášet je na jiné oblasti.²⁵

V rámci lidského kapitálu je tedy důležité počítat i s nutností rozvíjet právě klíčové kompetence, které zajistí pracovníkovi jeho atraktivnost na trhu práce.

Ovládnout definitivně kompetence a zajistit si tak ustálenou podobu svého lidského kapitálu přitom není možné, neboť proces učení nelze ukončit „jednou pro vždy“. Tato oblast vybízí k celoživotnímu učení, k procesům stálých změn a k možnostem dalšího rozvoje osob a společnosti.²⁶

1.3. Charakteristika supervize

V následujícím textu v této kapitole stručně charakterizují cíle, členění supervize, supervizní proces. Vzhledem k cíli mé bakalářské práce se nebudu charakteristikou supervize zabývat v celé její šíři. Přesto považuji za nezbytné uvést alespoň základní vymezení těchto aspektů supervize, které tvoří teoretická východiska k jednotlivým kompetencím supervizora.

1.3.1. Cíle supervize

Před zahájením samotné supervize je třeba vymezit a definovat cíle, ke kterým chtějí její účastníci směřovat.²⁷

Baštecká dodává, že supervize se vždy vztahuje k cíli konkrétní práce supervidovaných. Zaměřuje se přitom převážně na proces, jakým je daného cíle

²⁴ Srov. Havrdová, Z. Kompetence v praxi sociální práce. Praha: Osmium, 1999, s. 189.

²⁵ Srov. Belz, H., Siegrist, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Praha: Portál, 2001, s. 33.

²⁶ Srov. Tamtéž.

²⁷ Srov. Kolářková, J. In Matoušek, O. a kol. Metody a řízení sociální práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 353.

dosahováno a na vztahy, které jsou v pomáhajících profesích tím nejdůležitějším prostředkem k naplňování cíle.²⁸

Lze tedy říci, že zvolené cíle supervize by měly reagovat na požadavky účastníků supervize, organizace a pozitivně se odrazit v přímé práci s uživateli sociálních služeb.

Slovy Matouška je prioritou supervize profesionální rozvoj pracovníka a rozšiřování jeho dovedností²⁹. V obecnější formě lze základní cíl supervize charakterizovat jako zajištění dobré kvality služby klientům v dané organizaci.³⁰

1.3.2. Členění supervize

Odborná literatura nabízí členění supervize mnoha způsoby a v řadě případů se tato členění překrývají.

Kalina a Havrdová předkládají třídění supervize dle následujících faktorů:³¹

- faktor autority – kdo supervizi provádí,
- faktor role, kompetencí a vztahů – s kým je supervize prováděna,
- faktor zaměření – o čem supervize je,
- faktor přístupu – jak je supervize prováděna,
- faktor času – kdy je supervize prováděna.

Dostálová ve své práci přiřadila k výše zmíněným faktorům jednotlivé formy supervize a vytvořila tak ucelený přehled, který mapuje šíři supervizní práce:³²

Podle autority vykonávající supervizi členíme supervizi na externí, interní, případně kombinovanou, dále specifické formy – intervizi a autosupervizi.

Podle toho, s kým je supervize prováděna z hlediska role a kompetencí ji členíme podle počtu účastníků na individuální, párovou, skupinovou a týmovou, podle kompetencí na supervizi sociálních pracovníků, terapeutů, pedagogů a podle role na supervizi studentů, pracovníků a vedoucích pracovníků.

Podle zaměření na případovou práci, spolupráci v týmu, organizační a řešící vztahy k vnějšímu světu.

²⁸ Srov. Baštecká, B., Goldmann, P. Základy klinické psychologie. Praha: Portál, 2001, s. 368.

²⁹ Srov. Matoušek, O. Matoušek, O. a kol. Metody a řízení sociální práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 352.

³⁰ Srov. Rollová, J. Supervize v dětských střediscích Diakonie. Zpravodaj Diakonie ČCE, 1999, r. 3, s. 7.

³¹ Srov. Havrdová, Z., Kalina, K. In Kalina, K. a kol. Drogy a drogové závislosti 2. Mezioborový přístup. 1. vyd. Praha: Úřad vlády České republiky, 2003, s. 135-136.

³² Srov. Dostálová, D. Supervize v sociálních službách Zlínského kraje. Bakalářská diplomová práce. Olomouc: FF UP, 2005, s. 30.

Podle přístupu na podpůrnou, vzdělávací a řídicí a dále na formální a neformální.

Podle faktoru času na pravidelnou, ad hoc, příležitostnou a krizovou.

Vzhledem k definovanému cíli mé práce považuji na tomto místě za vhodné podrobněji popsat rozdělení supervize dle faktoru přístupu. Právě v tomto členění supervize se nejvíce zobrazují potřebné kompetence supervizora.

Hawkins a Shohet uvádějí skutečnost, že dle jejich názoru nelze podporu, vzdělávání a řízení zcela oddělit. Tyto tři složky supervize ve většině případů probíhají paralelně, přesto existují určité oblasti, kdy jeden z těchto přístupů můžeme určit jako stěžejní.³³

Podpůrná složka supervize by měla pracovníkům dát možnost ventilovat množství stresu a zátěže, které jim přináší každodenní kontakt s uživateli sociálních služeb, spolupracovníky a nadřízenými. Matoušek k tomu dodává, že pracovníkům by měla být potvrzována jejich hodnota a měly by být podpořeny jejich snahy o konstruktivní řešení nesouladu mezi jednotlivými články organizace³⁴. Podpůrnou složku supervize lze také vnímat jako prostor pro sdílení nejistot pracovníků a k nalezení nových směrů a pohledů v jejich profesním snažení³⁵.

Vzdělávací složka supervize vytváří rámec profesionálního přístupu pracovníků a do jisté míry propojuje teorii s praxí. Je zaměřena na proces učení, ve kterém jsou získávány znalosti a dovednosti potřebné pro danou pracovní roli³⁶. Měla by tedy pružně a efektivně reagovat na poptávku ze strany supervidovaných pracovníků, popř. celé organizace.

Řídicí (administrativní, kontrolní) supervize napomáhá chápání a dodržování cílů a praktických postupů organizace, dále stanovených priorit a přidělování práce a hodnocení efektivity pracovní činnosti³⁷. Hlavním nástrojem řídicí supervize je dle Havrdové a Kaliny objasňování a motivování supervidovaných, aby uspěli

³³ Srov. Hawkins, P., Shohet, R. Supervize v pomáhajících profesích. 1.vyd. Praha: Portál, 2004, s. 61.

³⁴ Srov. Matoušek, O. Supervize v sociální práci. Sociální politika, 2001, č.1, s. 6.

³⁵ Srov. Havrdová, Z. Poslání a smysl supervize. Éthum. Bulletin pro sociální pomoc, prevenci a intervenci. 2000, č. 28, s. 39.

³⁶ Srov. Havrdová, Z., Kalina, K. In. Kalina, K. a kol. Drogy a drogové závislosti 2. Mezioborový přístup. 1. vyd. Praha: Úřad vlády České republiky, 2003, s. 136.

³⁷ Srov. Havrdová, Z. Kompetence v praxi sociální práce. Praha: Osmium, 1999, s. 30.

v dosažení daného cíle organizace, pracovního týmu i jedince³⁸. Hawkins a Shohet dodávají, že i když je řídicí stránka supervize prvkem kontroly, tak je přesto vyjádřením potřeby supervidovaných, aby měli dalšího odborníka, který se bude spolu s nimi dívat na jejich práci³⁹.

Havrdová a Hajný přináší pohled na rozdělení supervize oproštěný od organizačních, etických a vztahových podmínek a nabízí členění dle forem supervizní práce spojené s určitou rolí supervizora:⁴⁰

- práce s předpoklady a mentálními mapami
Supervizor se zaměřuje na téma cíle, facilituje, vizualizuje, pojmenovává souvislosti
- experimentování a rozšiřování vědomí
Supervizor motivuje pro hledání alternativ, nabízí možnosti
- reflexe
Supervizor připravuje podmínky dialogu, zastavuje proces, citlivě vyzývá
- práce s emocemi
Supervizor nabízí přístupy umožňující reflexi emocí a jejich zpracování
- výuka, konzultování a dodávání zdrojů
Supervizor nabízí a dodává chybějící znalosti, informace, zdroje
- práce se vztahy
Supervizor umožňuje reflexi vztahů a jejich systémových konstelací
- práce s neuvědomovanými obsahy
Supervizor zachycuje vlastní vnitřní reakce a navrácí je zpět do prostoru supervidovaných.

1.3.3. Proces supervize

Do supervizního procesu vstupují všichni účastníci, pro které je důležité a efektivní podílet se na změně k žádoucímu stavu⁴¹. Mezi aktéry supervize tedy patří supervizor, supervidovaný/supervidovaní, popřípadě celá organizace. Vzájemný vztah mezi jednotlivými aktéry se odvíjí od očekávání

³⁸ Srov. Havrdová, Z., Kalina, K. In: Kalina, K. a kol. Drogy a drogové závislosti 2. Mezioborový přístup. 1. vyd. Praha: Úřad vlády České republiky, 2003, s. 136.

³⁹ Srov. Hawkins, P., Shohet, R. Supervize v pomáhajících profesích. 1. vyd. Praha: Portál, 2004, s. 61.

⁴⁰ Srov. Havrdová, Z., Hajný, M. et al. Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 2008, s. 41.

⁴¹ Srov. Tamtéž, s. 69.

supervidovaných a kvalifikovanou nabídkou od supervizora. Specifika supervizního vztahu a charakterizování osoby supervizora uvádím samostatně v 2. kapitole této práce.

Supervizní vztah nabývá svou konkrétní, počáteční podobu ve formě supervizního kontraktu, který lze označit jako nástroj supervize. Kontrakt je výsledkem spolupracujícího hledání, tázání a vyjednávání mezi aktéry supervize⁴². Ve většině případů má formu písemné smlouvy. Při tvorbě kontraktu je nutné vytvořit bezpečné a podpůrné podmínky. Supervizní kontrakt představuje užitečnou dohodu dvou stran, k jejímž podmínkám se zúčastněné strany svobodně a vědomě rozhodly.

Havrdová uvádí, že v přípravné fázi supervizního kontraktu by si měl představitel organizace a supervizor klást následující otázky:⁴³

- Je kultura organizace příznivá pro supervizi?
- Jakou strategii přípravy zvolit?
- Kdo bude zadavatelem supervize?
- Proč je supervize považována za důležitou?
- Jaké jsou dosavadní zkušenosti se supervizí?
- Jak jsou příjemci supervize motivováni?
- Jaká jsou témata ke změně v organizaci?
- Jaké metody intervence vzájemně kombinovat?
- Jaká jsou témata pro supervizi?
- Kdo se má účastnit supervize?

Uzavřením kontraktu mezi supervizorem a supervidovaným by měl být sjednán vzájemně respektující vztah, v němž obě strany chápou své úkoly, práva a povinnosti. Jeho prvořadým úkolem by měl být profesionální rozvoj supervidovaného, přičemž důraz je kladen na zajištění péče a ochrany klienta.⁴⁴

Hawkins a Shohet předkládají pět oblastí, které by měly být při uzavírání supervizního kontraktu reflektovány:⁴⁵

- praktické stránky – čas, místo, frekvence, placení supervize
- hranice – etika, zákony, supervize/terapie

⁴² Srov. Havrdová, Z., Hajný, M. et al. Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 2008, s. 65.

⁴³ Srov. Tamtéž, s. 66-69.

⁴⁴ Srov. Hewson, J. Výcvik supervizorů v uzavírání supervizní smlouvy. Psychoterapeutické sešity, 2000, r. 1, s. 9.

⁴⁵ Srov. Hawkins, P., Shohet, R. Supervize v pomáhajících profesích. 1. vyd. Praha: Portál, 2004, s.63.

- pracovní spojení – představy a očekávání, bezpečný prostor
- formát sezení – podoba využití supervizního času
- organizační a odborný kontext – účastníci, hodnocení, zacházení s informacemi.

Výsledný supervizní kontrakt nepředstavuje neměnné dogma, vyvíjí se a upřesňuje v rámci supervizního procesu a také zároveň s aktéry supervize.

Průběh kontraktování: *„může připomínat tanec. Hledáme a užíváme nástroje vhodné k určitým fázím procesu, jako když krokové variace různých tanců přizpůsobujeme tempu hudby. Tančíme ovšem k dohodnutým cílům, se kterými je opakovaně vyslovena shoda. Tanec by měl mít rytmus, smysl, neměl by být pouze dřinou, není pouze zábavou, máme ovšem vždy začátečníky a pokročilé.“*⁴⁶

Samotný průběh supervize může ovlivnit přístup supervizora, který může svým terapeutickým zaměřením ovlivnit činnost supervize specifickými přístupy a dovednostmi. Supervizor by však vždy měl pracovat na základě obecně fungujících principů řízení supervize bez ohledu na to, jaká je terapeutická orientace supervidovaných a jaká je terapeutická orientace samotného supervizora.⁴⁷

Supervizi lze hodnotit především podle kvality navázaného vztahu mezi supervizorem a supervidovaným a podle míry naplnění stanoveného cíle v supervizním kontraktu.

Na základě výzkumného šetření, který provedla Junková, lze charakterizovat prvky „dobré“ a „špatné“ supervize:⁴⁸

Dobrá supervize:

- vytváří dobrý vztah mezi supervidovaným a supervizorem,
- vytváří bezpečné místo podpory a přijetí,
- podává informace a nové podněty,
- má stanovený dobrý supervizní kontrakt,
- vědomě pracuje s etickými problémy a normami.

Špatná supervize:

- ponižuje, kritizuje a zahanbuje supervidované,

⁴⁶ Libra, J. Supervize jako příspěvek řízení organizace. Závěrečná písemná práce – Kurz řízení neziskových organizací. 1999, s. 7.

⁴⁷ Srov. Page, S., Bosket, V. Úvod do supervize. Cyklický model. 1. vyd. Tišnov: SCAN, 2002, s. 12.

⁴⁸ Srov. Šimek, A. Supervize – kazuistiky. 1. vyd. Praha: Triton, 2004, s. 15-16.

- nabízí pouze poučující nebo pouze hladící podobu supervize,
- má špatně vytvořený vztah mezi supervizorem a supervidovaným,
- nedodržuje hranice mezi supervizí a terapií,
- má špatně vytvořený supervizní kontrakt,
- má nekompetentního supervizora,
- má špatně načasované intervence ze strany supervizora.

2. Supervizor

Dohledání výstižné definice či vysvětlení pojmu supervizor je v odborné literatuře těžko splnitelným úkolem. Obsah tohoto pojmu je vysvětlován například pomocí cílů, funkcí, druhů samotné supervize. Pracovní pole supervizora je velké, je složité jej stručně a výstižně popsat a tak se nelze vyhnout obecným a univerzálním definicím.

Dostálová uvádí, že supervizor je kvalifikovaný odborník, který z titulu svého vzdělání, lidských kvalit a praktických zkušeností z oblasti pomáhajících profesí poskytuje supervizi.⁴⁹

Standardy kvality sociálních služeb mluví o nezávislém kvalifikovaném odborníkovi, který má dovednosti, schopnosti a znalosti v oblasti, ve které pracovníci potřebují podporu.⁵⁰

Český institut pro supervizi (dále jen ČIS) na svých webových stránkách na otázku - Kdo je supervizor – odpovídá výrokem: *„mnoho institucí, zařízení a projektů si supervizi žádá, většinou se však nedefinuje, kdo supervizor vlastně je. Na poli supervize začíná přibývat supervizorů s různými výcviky a zkušenostmi. Také se můžeme setkávat s množstvím samozvaných supervizorů, kteří se cítí být oprávněni supervizi provádět.“*⁵¹

⁴⁹ Srov. Dostálová, D. Supervize v sociálních službách Zlínského kraje. Bakalářská diplomová práce. Olomouc: FF UP, 2005, s. 24-25.

⁵⁰ Srov. Standardy kvality sociálních služeb. Výkladový sborník pro poskytovatele. 1. vyd. Praha: TIGIS PRINT, 2008, s. 152.

⁵¹ <http://www.supervize.eu/supervizori/kdo-je-supervizor/> ze dne 18.9.2009.

ČIS také předkládá tabulku pro rozlišení odbornosti pracovníka v supervizi:⁵²

Tabulka č. 1

ODBORNOSTI	ČESKÝ EKVIVALENT
Candidate	Nemáme ekvivalent
Coach	Nemáme ekvivalent
Supervisor	Supervizor
Mentoring supervisor	Vyučující supervizor (vyučuje supervizi, je lektorem, mentorem a koučem supervize) – vede výcviky
Supervised Trainer	Výcvikový supervizor – asistent (hlídá normy, hranice, etiku, proces supervize, je významným praktikem a teoretikem supervize) – publikuje, účastní se komisí, přednáší
Trainer	Výcvikový supervizor – trenér (pracuje v terénu, poskytuje supervizi, vzdělává, učí, koučuje, pomáhá atd. supervidovaným)

Termín „supervizor“ je dnes zastoupen v řadě oborů lidské činnosti a je používán v odlišných významech, „...*dochází k postupnému užívání dalších slov z angličtiny, která mají zpřesnit a označit jednotlivé role supervizora.*“⁵³ Uvádím zde například „consultant“ ve smyslu rádce organizace, „coach“ ve smyslu specializační trenér pro jednotlivce, „mentor“ ve smyslu patron mladšího kolegy. Supervizor pracuje individuální i skupinovou formou. Jeho profesní záběr je široký a měl by umět propojit úroveň jednotlivce, týmu, organizace i kontextu. Proto lze výraz supervizor brát jako zastřešující pojem pro výše uvedené příklady rolí supervizora.

⁵² Srov. http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/2010/01/Odbornosti_CIS.pdf ze dne 12.1.2010.

⁵³ Srov. Baštecká, B., Goldmann, P. Základy klinické psychologie. Praha: Portál, 2001, s. 365.

2.1. Supervizor v rámci organizace

Podmínkou úspěšného zavedení supervize do organizace je podle Hawkinse a Shoheta kultura „učící se organizace“.⁵⁴

Supervize se stala nástrojem řízení organizace a to nejen ve smyslu přímého dohledu nad prováděním činností.

Strukturovaná práce směřující k reflexi vlastní pracovní činnosti se stává součástí řízení celé organizace. Nejen v oblasti optimálního využití lidských zdrojů, kde supervize je podporou růstu potenciálu lidí, pečuje i o jejich zdraví. Poznatky ze supervizních sezení jsou velice důležité pro reflexi a revizi cílů organizace.⁵⁵

Z mé zkušenosti z praxe vyplývá, že pokud není v organizaci atmosféra sdílení a přesvědčení o smyslu supervize, pak nelze očekávat efektivní účinek. Tíživé zážitky ze supervize jsou často spojovány se zkušeností, že účastníci supervize o ni nepožádali sami, ale udělala to za ně organizace či nadřízený. Dobré zážitky ze supervize naopak ve většině případů přináší takový proces, kdy požadavek na supervizi vzejde od samotných podřízených pracovníků. Pracovníci tedy mají možnost zapojit se do výběru supervizora, prezentovat své požadavky na jeho kompetence a poté společně vyjednávat v rámci supervizního kontraktu.

Supervizní proces nelze urychlit, nedává možnost prudkých změn a rychlých rozhodnutí – k tomu se hodí moc a odpovědnost vedoucího pracovníka organizace. Supervizor se ovšem může také stát poradcem či konzultantem manažera. V případě dobré spolupráce mohou tyto dva spolu mnohé dokázat a mimo jiné organizaci na supervizi připravit. Lze tedy konstatovat, že manažeři a supervizoři se potřebují navzájem.⁵⁶

⁵⁴ Srov. Hawkins, P., Shohet, R. Supervize v pomáhajících profesích. 1. vyd. Praha: Portál, 2004, s. 163.

⁵⁵ Srov. Libra, J. Supervize jako příspěvek řízení organizace. Závěrečná písemná práce – Kurz řízení neziskových organizací. 1999, s. 4.

⁵⁶ Srov. Havrdová, Z. Vysokoškolská výuka supervize umožní poskytování kvalitních služeb potřebným lidem. Sociální práce/Sociálna prác. 2007, č. 4, s. 14.

Uvádím příklad zaznamenaných reakcí na zavedení supervize v rámci dvou zařízení, kde jsem pracovala jako řadový a nadřízený pracovník. Text je v nezměněné, originální podobě a není zobecnitelný pro dané téma kapitoly této práce.

Příklad z praxe:

K-centrum drogových závislostí Třebíč, rok 2003:

„A ve čtvrtek dopoledne máme supervizi. Celé dopoledne!“ hlásí můj nadřízený a já si v duchu říkám: K čertu, jen co nastoupím do prvního zaměstnání v mé nastartované kariéře, už je tu nějaká zdržovačka. A ještě k tomu to vede docela cizí chlap.

...po dvou letech jsem se supervizí přímo rozmazlila, dokážu si nashromáždit a naformulovat akutní tíživé problémy, daří se mi vytěžit ze supervizního procesu maximum, přijímám a dávám.

Azylový dům pro muže Třebíč, rok 2005:

„A ve čtvrtek dopoledne máme supervizi. Celé dopoledne!“ hlásím svým podřízeným a vidím, jak si v duchu říkají: K čertu...zdržovačka...cizí chlap.

...dvouleté období už mají za sebou – zdržovačka trvá – někdy je nejspíš potřeba delší čas...nebo chtít...nebo získávat...zjistit, že potřebuji...nebo bez předsudků zkusit.

Organizace by měla být schopna definovat roli supervizora, vymezit jeho pozici vzhledem k jiným pracovním pozicím, stanovit jeho míru odpovědnosti, popsat práva a povinnosti účastníků supervize.⁵⁷ Zodpovědná a čitelná organizace deklaruje tyto skutečnosti například v rámci interního pokynu či směrnice a dává tak všem účastníkům jasné informace a hranice.

Při zavádění nebo zlepšování strategie supervize v organizaci by dle Hawkinse a Shoheta mělo proběhnout sedm nezbytných stádií:⁵⁸

1. zjištění, k jaké supervizi již dochází,

⁵⁷ Srov. Matoušek, O. a kol. Základy sociální práce. Praha: Portál, 2001, s. 6.

⁵⁸ Srov. Srov. Hawkins, P., Shohet, R. Supervize v pomáhajících profesích. 1.vyd. Praha:Portál, 2004, s. 179.

2. probuzení zájmu o rozvoj strategie a praxe supervize,
3. zahájení experimentů,
4. zvládnutí odporu vůči změně,
5. rozvinutí strategie supervize,
6. rozvinutí strategie trvalého učení a rozvoje supervizorů a supervidovaných,
7. zavedení procesu permanentní kontroly a revizí.

Standardy kvality sociálních služeb ve standardu číslo 10, kritériu E uvádí: „*Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.*“⁵⁹

Standard tedy výslovně neukládá povinnost zavést supervizi v organizaci, mluví o nezávislém kvalifikovaném odborníkovi. Přesto se tímto odborníkem ve většině případů stává supervizor. Z mého pohledu je tato skutečnost podložena zjištěním, že právě supervizor dokáže v řadě oblastí naplnit poptávku organizace v celé její šíři. Nabízí pestrou paletu nástrojů, přístupů, forem supervize, pružně reaguje na změny. Svou nabídku koriguje dle poptávky, má potřebné informace i rozhled. Stává se stabilním partnerem, jeho práce je založena na pravidelném a dlouhodobém kontaktu se supervidovanými. Jistou roli zde hraje i pozvolné budování „dobré pověsti institutu supervizora“. Organizace tento institut znají, je již ověřen v praxi. Supervizor tedy představuje důvěryhodného, dostupného a v mnoha ohledech i univerzálního, kvalifikovaného odborníka.

Umění využívat supervizi pro zlepšení práce je znakem vyspělosti a profesionální vyzrálosti pracovníků a celé organizace. Přítomnost supervize v organizaci je považována za jistý znak kvality organizace.⁶⁰

⁵⁹ Standardy kvality sociálních služeb. Výkladový sborník pro poskytovatele. 1.vyd. Praha: TIGIS PRINT, 2008, s. 152.

⁶⁰ Srov. Standardy kvality sociálních služeb. Výkladový sborník pro poskytovatele. 1. vyd. Praha: TIGIS PRINT, 2008, s. 156.

Úlehla vidí přínos dobré supervize pro organizace a jejich pracovníky hned v několika základních směrech, protože přispívá:⁶¹

- k vyjasnění poslání pracoviště a celé organizace,
- k prevenci syndromu vyhoření pracovníků,
- k prevenci zahlcenosti a přepracovanosti,
- k účinnému zvládání pocitů bezmoci a viny,
- k účinnějšímu zacházení s vlastními zdroji pracovníků.

Při pohledu na vějíř různých metod a forem supervize je zřejmé, že každý supervizor není připraven na všechny formy a metody supervize a každý nemá zkušenost z různých kontextů supervize. Samotný výběr supervizora pro danou organizaci a dané potřeby je proto nesmírně důležitý a v ideálním případě by se na jeho výběru měli podílet sami supervidovaní.⁶²

Organizace nese odpovědnost za kvalitní práci svých zaměstnanců. Proto by měla z procesu zavádění supervize ve svém rámci udělat strategii, pečlivě plánovat a monitorovat. Podporovat své pracovníky v odvaze a náročnosti při výběru supervizora, poskytovat vzory, doporučení, záruky a jistoty. A také důvěru, že nejvhodnějšího supervizora si dokáží v konečné formě vybrat nejlépe právě sami supervidovaní. Jedině tak má supervize v organizaci naději na dlouhodobější udržitelnost a bude přispívat k rozvoji a růstu.

2.2. Etický rámec supervizora

Důležitou součástí každého pracovníka v pomáhajících profesích je určité nasazení pro odbornou práci. Každý pracovník by měl reflektovat svoje chyby a z nich těžit do budoucna, zároveň se trvale vzdělávat a pracovat na odborném vývoji. Informovanost o tom, co je v dané profesi etické, jak zacházet s mocí, která plyne z určitého profesního postavení, kde jsou položeny hranice – to je znalostní minimum každého pracovníka. Tyto informace ve formě zásad přinášení etické kodexy směřované na jednotlivé oblasti pomáhajících profesí.

⁶¹ Srov. Úlehla, I. Umění pomáhat. 2. vyd. Praha: SLON, 2005, s. 118.

⁶² Srov. Havrdová, Z., Hajný, M. et al. Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 2008, s.71.

Škulecová a Jankovský kladou důraz na tzv. profesní etiku, jež aplikuje obecné etické principy na konkrétní profesní činnost a zároveň poukazují na fakt, že znalost těchto kodexů při výkonu dané profese je přirozeně očekávána.⁶³

Profesní etika supervizní práce vychází z Charty lidských práv OSN a dále je specifikována konkrétními etickými pravidly. Český institut pro supervizi přijal svým vstupem do Evropské Asociace Supervize zásady této organizace.

Tyto etické zásady vymezují hranice a povinnosti v pomyslném trojúhelníku supervizor – supervidovaný - klient. Kromě základních předpokladů pro praxi členů asociace se věnují prospěchu a právům supervidovaného a klienta, profesionální činnosti supervizora, výcviku a profesionální praxi.⁶⁴

Vzhledem k tématu mé bakalářské práce vybírám z Etických zásad Evropské Asociace Supervize stěžejní body, které se týkají profesionální činnosti supervizora:⁶⁵

- supervizor monitoruje prospěch klienta,
- supervizor zajišťuje dodržování příslušných právních, etických a profesionálních zásad a předpisů klinické a konzultantské praxe,
- supervizor monitoruje dosažené klinické a konzultantské výsledky a odborný růst supervidovaného,
- nepřijímá žádné supervizní zakázky, pokud pro ně nemá speciální výcvik,
- vede supervidované k dodržování právních ustanovení jejich profese,
- poskytuje supervidovaným zpětnou vazbu důležitou pro plnění jejich zakázek,
- neposkytuje jakýkoli druh psychoterapie jako náhradu nebo doplněk supervize.

Šimek upozorňuje na skutečnost, že etická pravidla formulovaná do etického kodexu supervize jsou jen tím nejhrubším vodítkem, závazným předpokladem. V průběhu celého procesu supervize je proto nutné mít na paměti především prospěch klienta, lidí svěřených pomáhajícímu pracovníkovi do péče.⁶⁶

⁶³ Srov. Škulecová, A., Jankovský, J. Význam etických aspektů práce v pomáhajících profesích. Sociální práce/Sociálna práca. č. 4, 2004, s. 56.

⁶⁴ Srov. http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/eticke_zasady_eas.pdf ze dne 6.1.2010.

⁶⁵ Srov. Tamtéž.

⁶⁶ Srov. Šimek, Antonín. Supervize – kazuistiky. 1. vyd. Praha: Triton, 2004, s. 15.

Lze tedy konstatovat, že je legitimním požadavkem pracovníků, aby jejich supervize byla etická, zároveň „*pracovat bez supervize je považováno za porušení etiky pracovníky v pomáhajících profesích*“⁶⁷.

Ze své praxe považuji za významný etický aspekt supervize uchovávání důvěrnosti informací. Tento základní bezpečný rámec, ve kterém se celý supervizní proces odehrává, přináší navození dobrého vztahu mezi supervizorem a supervidovaným. Ukotvení tohoto aspektu do supervizního kontraktu je legitimním požadavkem obou zúčastněných stran.

Za etické také považuji to, aby nemohlo docházet ke křížení rolí a zájmů supervizora. V Etických zásadách Evropské Asociace Supervize je tento fakt ošetřen výrokem, že v zásadě mají být tyto role rozděleny mezi více supervizorů. Pokud nelze tento předpoklad zabezpečit, mají být odlišné role odděleny v prostoru a čase.⁶⁸

Supervizor by také měl mít zvýšenou vnímavost v otázce předsudků, např. ve vztahu k pohlaví, kultuře, významným hodnotám a preferencím.⁶⁹

V partnerském vztahu, kterým supervize v řadě ohledů je, by měli mít supervidovaní možnost koordinovat si do jisté míry své supervizní vzdělávání sami. Chtějí se učit, ne být vyučováni. Supervize tedy klade velký důraz na diskusi, modelování, týmovou práci a zkušenosti z praxe, přičemž s praxí supervize úzce souvisí. Dá se říci, že jde o uvědomování procesů, které se mezi pomáhajícím a potřebným odehrávají.

Jakmile supervizor násilně prosazuje vlastní hodnotové systémy, plány, postupy, vědomí jejich křehkosti by ho mělo vést k opatrnosti.⁷⁰

K etice supervizora tedy bezesporu patří i vnímání požadavků ze strany supervidovaných a udržování rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou.

⁶⁷ Gabura, J., Pružinská, J. Poradenský proces. 1. vyd. Praha: SLON, 1995, s. 46.

⁶⁸ Srov. http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/eticke_zaadys_eas.pdf ze dne 6.1.2010.

⁶⁹ Srov. Havrdová, Z., Hajný, M. et al. Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 2008, s. 83.

⁷⁰ Srov. Guggenbühl-Craig, A. Nebezpečí moci v pomáhajících profesích. 1.vyd. Praha: Portál, 2007, s. 13.

V následujícím textu uvádím příklad z praxe, který prezentuje výroky pracovníků ze supervidovaného týmu, kterého jsem účastníkem. Text je v nezměněné, originální podobě.

Příklad z praxe:

Co potřebují pracovníci Azylového domu pro muže Třebíč k tomu, aby mohli považovat supervizi za etickou:

- *zdravý, pozitivní vztah,*
- *spravedlnost,*
- *věrohodnost,*
- *ochranu před poškozením,*
- *zachování vlastní svobody,*
- *dodržování supervizního kontraktu.*

2.3. Vzdělávání supervizorů v ČR

Vzdělávání v oblasti supervize je relativně mladým oborem a do jisté míry se vyznačuje neshodami mezi poskytovateli o to, co je správná supervize, kdo může být supervizorem, jaká jsou kritéria pro vzdělávání supervizorů apod.

Tento fakt potvrzují i výsledky projektu Optimalizace systému vzdělávání supervizorů v sociálních službách, který byl realizován v roce 2003 v rámci Programu pilotních projektů MPSV ČR.⁷¹

Závěrečná zpráva tohoto projektu poukazuje na rychlý nárůst supervizních výcviků bez dostatečné koordinace, strategického a systémového přístupu k dané oblasti. Předpokládá však, že povede ke společné diskusi o současné praxi supervize a v rámci dialogu bude docházet k propojování a přibližování jednotlivých proudů.

Tradice supervize má své kořeny v psychoterapii, odkud se postupně šířila do dalších pomáhajících profesí.⁷²

Od počátku šedesátých let 20. století byla role supervizorů přidělována především zkušeným kolegům, kteří poskytovali rady a zkušenosti začínajícím

⁷¹ Srov. http://www.remedium.cz/vzdelavaci_programy/optimalizace_systemu_vzdelavani.php ze dne 4. 8. 2007.

⁷² Srov. Kopřiva, K. Lidský vztah jako součást profese. 2. vyd. Praha: Portál, 1997, s.136.

pracovníkům. Zpočátku byli pro svou supervizní práci vybaveni pouze zkušenostmi bez speciálního supervizního vzdělání.⁷³

První pokusy o kvalifikované vzdělávání v supervizi se tedy odehrávají jako součást psychoanalytického výcviku.

V roce 1967 založili Skála, Urban a Rubeš Sdružení pro vzdělávání v psychoterapii (dále jen SUR). V roce 1981 byl pod záštitou tehdejšího Skálova Kabinetu pro vzdělávání v psychoterapii (dnes Pražský psychoterapeutický institut, dále jen PPI) uskutečněn první tříletý výcvik ve vedení balintovských skupin. Tento výcvik představoval supervizní část vzdělávání v SUR, zahrnoval teorii, praxi balintovských skupin i sebezkušenost, sebepoznání.

Počátkem devadesátých let se možnosti vzdělávání v supervizi rozšiřují. Supervize se už neodehrává pouze v podobě balintovských skupin, ale přijímá další koncepty a vytváří podobu soustavnějšího vzdělání. Asociace manželských a rodinných poradců zařazuje do svého vzdělávání i supervizi. Prostřednictvím zahraničních lektorů k nám pronikla integrativní supervize v pojetí EAS lektorky J. Hewson z Velké Británie a koncept rozvojové supervize Li McDerment.⁷⁴

Ve druhé polovině 90. let následovaly první snahy o vysokoškolskou výuku „rozvojové supervize“ na fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy.

Rok 1997 se stal rokem přelomovým. Česká psychoterapeutická společnost (ČPS) zařazuje požadavek supervize do systému akreditace komplexních vzdělávacích programů pro psychoterapii ve zdravotnictví. Na základě této skutečnosti jmenují výcvikové instituty své supervizory. Ze zahraničí do ČR přijíždějí supervizoři jednotlivých psychoterapeutických škol k jejich proškolení. V tomto roce byl první systematický a dlouhodobý výcvik v integrativně pojímané supervizi. Výcvik byl koncipován především jako specializované vzdělání pro zkušené vedoucí skupinově komunitních výcviků⁷⁵. Čtyřletý výcvik byl zakončen získáním mezinárodního osvědčení supervizorů EAS⁷⁶. Nyní probíhající 5. výcvikovou skupinu vedou již domácí lektori.

⁷³ Srov. Šimek, Antonín. Supervize – kazuistiky. 1. vyd. Praha: Triton, 2004, s. 13.

⁷⁴ Srov. Kolářková, J. In. Matoušek, O. a kol. Metody a řízení sociální práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 351.

⁷⁵ Srov. Šimek, A. Supervize – kazuistiky. 1. vyd. Praha: Triton, 2004, s. 14.

⁷⁶ Srov. <http://www.supervize.eu/o-techto-strankach/historie-cis/> ze dne 2. 1. 2010.

Část účastníků z prvního výcviku v integrované supervizi iniciovala v lednu v roce 2002 vznik Českého institutu pro supervizi (dále jen ČIS). ČIS nabízí dlouhodobé vzdělávání v supervizi podle EAS a věnuje pozornost i spolupráci s dalšími organizacemi v oblasti sociální práce, poradenství a školství⁷⁷. ČIS organizuje pravidelná setkávání nad supervizí a společně s dalšími školiteli supervize hledají minimální požadavky pro výkon práce supervizora.

Cílem ČIS je především:⁷⁸

- nabízet kvalitní výcvikový program v integrativní supervizi,
- poskytovat prostor pro supervizory ČIS k výměně zkušeností,
- rozvíjet a podporovat šíření supervize do dalších oblastí práce s lidmi,
- spolupracovat při vypracovávání, šíření a zdokonalování a naplňování standardů kvality supervize a profesionální etiky,
- podílet se na publikační a překladové práci,
- spolupracovat na výzkumu v oblasti supervize.

Struktura výcviku je obsažena ve čtyřech tzv. koších. Dva koše představují oblast „dostávání“, dva koše oblast „poskytování“. Výcvik v sobě zahrnuje především výuku ve výcvikové skupině, peersupervizi, balintovskou skupinu, workshopy a supervidovanou supervizi.⁷⁹

Poptávka po supervizorech ze strany poskytovatelů sociálních služeb neustále roste. S tím souvisí i poptávka po odborném vzdělávání budoucích supervizorů.

Několik různých přístupů v sobě integruje supervizní výcvik Katedry sociální práce FF UK v rámci celoživotního vzdělávání a dlouhodobý vzdělávací program „Supervize řízení v pomáhajících profesích“ Občanského sdružení Remedium. Oba tyto výcviky kombinují hlavní myšlenky integrativní a rozvojové supervize. Cílem programu Občanského sdružení Remedium je vybavit účastníky odpovídajícími kompetencemi (znalostmi, dovednostmi a postoji) v oblasti řízení a supervize. Struktura výcviku je složena ze dvou větví – kurzů (výcviků) a workshopů, kdy ve třech úrovních získá účastník znalosti a dovednosti z oblasti

⁷⁷ Srov. Šimek, A., Jakubů, J. Supervize do Evropy otevřená. Konfrontace, 2002, r.13, č. 1, s. 48.

⁷⁸ Srov. <http://www.supervize.eu> ze dne 18.9.2009.

⁷⁹ Srov. <http://www.supervize.eu> ze dne 18.9.2009.

supervize a řízení, odborné a manažerské supervize, týmové supervize a supervize studentů.⁸⁰

Výuka probíhá interaktivně, s důrazem na praktické zkoušení „naživo“ pod supervizí lektorů.⁸¹

Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze nabízí od roku 2000 2-leté návazující magisterské studium supervize „Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích“. Tento studijní program vzešel z myšlenek rozvojové supervize a je zaštiťován Havrdovou.⁸²

Program byl připraven na základě zkušeností s kurzy supervize a supervize praxe v sociální práci, které se konaly od roku 1997.⁸³

Posláním tohoto oboru je příprava vedoucích pracovníků pro střední a vrcholný management a supervizorů v oblasti poskytování zdravotních a sociálních služeb. Studenti obou zaměření (řízení i supervize) získají teoretické základy v oblasti metodologie, řízení a supervize, seznámí se s vlivy faktorů vnějšího a vnitřního prostředí na chování a řízení organizací a naučí se provádět jejich analýzu.⁸⁴

Ke studiu jsou především vybíráni lidé, kteří mají praktické zkušenosti z pomáhající profese a aktivně se zajímají a starají o dobrou praxi. Propojení řízení a supervize s kulturou, hodnotami, cíli a znalostí dobré terénní praxe totiž tvoří nezaměnitelného ducha tohoto magisterského programu.⁸⁵

Školitelé supervize neustále hledají v odborných diskusích minimální požadavky pro výkon práce supervizora. Tento proces hledání se paralelně odráží i v jednání organizací, které se snaží pro své pracovníky zajistit supervizory s vhodnou kvalifikací. Z mých poznatků z praxe vyplývá, že snaha legitimovat pozici supervizora v rámci organizace je v řadě případů realizována velmi tvrdou formou. Vedení organizace se rozhodne změnit svého supervizora, protože aktuálně neodpovídá vydiskutovaným minimálním požadavkům pro výkon své práce. Ve většině případů tak činí na základě požadavků svého finančního

⁸⁰ Srov. <http://www.remedium.cz/vzdelavaci-programy> ze dne 18.9.2009.

⁸¹ Srov. Kinkor, M. Kvalitní manažeři a supervizoři jsou zárukou kvality sociálních služeb, konstatuje lektor. Sociální práce/Sociální práce, 2007, č. 4, s. 11.-12.

⁸² Srov. <http://fhs.cuni.cz/FHS-25.html> ze dne 5. 2. 2010.

⁸³ Srov. Havrdová, Z. Vysokoškolská výuka supervize umožní poskytování kvalitních služeb potřebným lidem. Sociální práce/Sociální práce, 2007, č. 4, s. 13.

⁸⁴ Srov. <http://fhs.cuni.cz/FHS-25.html> ze dne 5. 2. 2010.

⁸⁵ Srov. Havrdová, Z. Vysokoškolská výuka supervize umožní poskytování kvalitních služeb potřebným lidem. Sociální práce/Sociální práce, 2007, č. 4, s. 13.

donátora. V té chvíli ztrácí v kapitálu supervizora na své důležitosti složka nadprofesních dovedností, zkušeností a převládne rozhodné kritérium kvalifikačních předpokladů. Stále nevyjasněné kvalifikační požadavky na výkon supervize nutí praktikující supervizory obezřetně zvažovat, který druh vzdělávání zvolí, které zaměření či výcvik bude pro jejich budoucí pracovní rozvoj efektivnější.

Na nejasnost v kvalifikačních požadavcích na výkon činnosti supervize reagují i Etické zásady Evropské Asociace supervize. V profesionální praxi supervize ukládají svým členům povinnost dodržovat zásadu, že se na veřejnosti zdrží hanlivých poznámek nebo narážek na postavení, kvalifikaci nebo charakter jiných členů.⁸⁶

2.4. Kvalifikační předpoklady supervizora

V kvalifikační rovině v oblasti supervize se nelze opřít o důsledně propracovaný systém vzdělávání jako například v medicínské či právní profesi.

Supervize patří v evropském prostoru k profesím, které jsou regulované národními profesními svazy. Národní svazy akreditují vzdělávací programy a stanoví kritéria kvalifikace a etické kodexy pro jejich provádění.⁸⁷

V České republice existuje vysokoškolský program supervize a působí několik dalších organizací nabízejících kurzy supervize. Jako příklad lze uvést vysokoškolský obor Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, Český institut pro supervizi, Remedium, SPIN a další.

Národní svazy supervize se sdružují v Evropě do organizace s názvem Evropská asociace pro supervizi (dále jen ANSE). Ačkoli Národní svaz pro supervizi v ČR dosud neexistuje, vzdělavatelé v supervizi se rozhodli vycházet z kritérií pro kvalifikaci supervizora právě z ANSE:

Absolvent VŠ, který má minimálně 6 let praxe v pomáhající profesi a absolvoval minimálně dvouletý kurz supervize v rozsahu alespoň 380 hodin, při splnění jistých obsahových i metodických požadavků. Kurs musí zahrnovat kromě uvedených hodin také vlastní výukovou supervizi (dalších cca 45 hodin) a

⁸⁶ Srov. http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/eticke_zasady_eas.pdf ze dne 5.2.2010.

⁸⁷ Srov. Standardy kvality sociálních služeb. Výkladový sborník pro poskytovatele. 1. vyd. Praha: TIGIS PRINT, 2008, s. 158.

supervizi supervize (cca 35 hodin). Při vstupu do kursu musel uchazeč splňovat 4 roky praxe v oboru, zkušenost ze 60 hodin různých forem supervize vlastní práce a 300 hodin dalšího vzdělávání v různých, alespoň střednědobých, kurzech a aktivitách z oblasti práce s jednotlivcem, skupinou, organizací, týmem, sebezkušeností apod.⁸⁸

Tyto poměrně náročné vstupní požadavky vyžadují dlouhou a cílenou zaměřenost na tento obor a také poukazují na nutnost předchozí praxe v pomáhajících profesích.

Vzdělání samo není automaticky zdrojem růstu, ba naopak, může být dokonce i kontraproduktivní.⁸⁹

Podle Havrdové je nezbytné, aby „vyšší rovina“ – tedy vykonávání supervize - byla opřena o dobrou znalost „nižší roviny“. Povzbuzuje tedy k tomu, aby manažeři a supervizoři vyrůstali z praktiků, kteří dobře znají svůj obor, vědí, jak práce v terénu vypadá, jaké klade nároky na lidi, na jejich postoje a reakce, a mají pro ně porozumění.⁹⁰

Některé vzdělávací instituce v supervizi považují za příklad dobré praxe, aby byl supervizor absolventem psychoterapeutického výcviku.

Psychoterapie inspiruje supervizory v umění vést a podporovat systém v procesu změny. Supervizor bez psychoterapeutického zázemí má pravděpodobně větší tendenci soustředit se na koncepty, informace, strukturu, méně na samotný proces. Supervizorovi s psychoterapeutickým vzděláním a kompetencí bude analýza vztahu samozřejmostí. Do supervize bude mít tendenci přenášet technologii, již obvykle používá.⁹¹

Terapeutický postoj může být inspirující a dle mého názoru je v některých situacích v rámci supervizního procesu i vhodný a přínosný. Může to ovšem vést k psychoterapeutizaci problému, k opomenutí kontextů struktury, oboru činnosti.

⁸⁸ Srov. Srov. Standardy kvality sociálních služeb. Výkladový sborník pro poskytovatele. 1.vyd. Praha: TIGIS PRINT, 2008, s. 158.

⁸⁹ Srov. Keller, J., Tvrdý, L. Vzdělanostní společnost? Chrám, výtah a pojišťovna. 1.vyd. SLON, Praha 2008, s. 158.

⁹⁰ Srov. Havrdová, Z. Vysokoškolská výuka supervize umožní poskytování kvalitních služeb potřebným lidem. Sociální práce/Sociálna práca. 2007,č. 4, s. 13.

⁹¹ Srov. Libra, J. Supervize jako příspěvek řízení organizace. Závěrečná písemná práce - Kurz řízení neziskových organizací. 1999, s. 18.

Pro supervidované může být absolvovaný výcvik v psychoterapii u supervizora pomocníkem při rozhodovacím, výběrovém procesu. Dle typu výcviku (dle jednotlivých terapeutických škol) lze odhadnout, k jakému stylu práce bude supervizor inklinovat, jaký přístup je mu vlastní, „kde je doma“.

Vzhledem k tématu mé práce považuji za vhodné v této kapitole zmínit i stručnou instrukci: Jak vlastně s výběrem supervizora začít? Kde získat počáteční informace o jeho kapitálu?

Havrdová a Hajný odkazují ve své publikaci na seznamy supervizorů na webových stránkách příslušných institutů psychoterapeutických společností či vzdělávacích institucí. Tyto zastřešující instituce mohou do jisté míry garantovat kvalitu svých supervizorů.

Ovšem ne každý supervizor může nabídnout jednotlivci či organizaci právě to, co potřebuje. Ne každý supervizor je připraven na všechny formy a metody supervize a každý nemá zkušenost z různých kontextů supervize.⁹²

Zjišťovat si veškeré profesní informace o budoucím supervizorovi, velmi důkladně a pozorně vyjednávat kontrakt a zapojit do výběru všechny budoucí účastníky supervize – to je důležitý základ budoucí užitečné a smysluplné spolupráce.

Výkon činnosti supervizora předpokládá celoživotní učení, doplňování kvalifikace, rozšiřování a prohlubování znalostí, získávání nových nástrojů a jejich ověřování v praxi.

Záleží na samotném supervizorovi, do kterých oblastí kvalifikace bude investovat čas a prostředky a zda právě tyto oblasti označí supervidování i sám supervizor jako užitečné.

2.5. Osobnostní předpoklady supervizora

Považuji za důležité řídit se při výběru supervizora i jeho osobnostními předpoklady. Každý supervidovaný má představy a fantazie o tom, jak by „ideální“, dobrý supervizor měl vypadat, jak by se měl chovat, jak jednat, co

⁹² Srov. Havrdová, Z., Hajný, M. et al. Praktická supervize. Průvodce supervizi pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 2008, s. 71.

ovládat. Osobnostní předpoklady supervizora lze ovšem poznávat pouze v průběhu času, nelze je odhadnout hned při prvním sezení. Dá se říct, že ani při důkladném vyjednávání kontraktu ještě není možné tušit, jestli pracovníci „pro sebe“ zvolili správně.

Jako vodítko mohou sloužit následující výčty, seznamy a vymezení od různých teoretiků v oblasti supervize. Mohou být inspirací, na které aspekty se u supervizora zaměřit, co hledat, co vyžadovat.

Šimek klade prvotní důraz na kvalitu člověka. Supervizor by měl být zralým a moudrým člověkem, kongruentní jak ve své práci, tak ve svém životě. Vedle nezbytné terapeutické kompetence by měl mít také schopnosti a dovednosti pedagogického působení.⁹³

O těchto základních lidských předpokladech mluví i Havrdová a Hajný. Supervizor musí být poctivý a pravdivý ve vztahu k superviznímu procesu, k zadavateli i ke členům skupiny, musí hlídat a respektovat svá omezení a své hranice, chránit intimitu a sebeúctu druhých.⁹⁴

„Moderní supervizor má zodpovědnost, dědictví, filozofii, soustavu hodnot a znalosti, které předává další generaci představované jeho supervidovanými.“⁹⁵

Hawkins a Shohet přinášejí shrnující výčet potřebných kvalit supervizora:⁹⁶

- Flexibilita: v pohybu mezi teoretickými koncepcemi a užíváním široké škály intervencí a metod.
- Pohled z mnoha perspektiv: schopnost vidět tutéž situaci z rozličných úhlů pohledu.
- Zmapování disciplíny, v níž provádí supervizi.
- Schopnost pracovat napříč kulturami.
- Schopnost usměrňovat a zvládat úzkost: svou vlastní i supervidovaného.
- Otevřenost vůči učení: od supervidovaných i z nových situací, které vyvstanou.

⁹³ Srov. Šimek, A. Supervize – kazuistiky. 1. vyd. Praha: Triton, 2004, s. 16.

⁹⁴ Srov. Havrdová, Z., Hajný, M. et al. Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 2008, s. 82.

⁹⁵ Munson, C., E. Clinical Social WORK Supervision. New York-London-Norwood, The Haworth Press, 1993, nepublikovaný překlad Bohumila Baštecká 2002, s. 79.

⁹⁶ Hess, A.K. In. Hawkins, P., Shohet, R. Supervize v pomáhajících profesích. 1. vyd. Praha: Portál, 2004, s. 52.

- Citlivost vůči otázkám širšího kontextu: působícího jak na terapeutický, tak na supervizní proces.
- Vzdělanost v postupech proti utlačování: dokáže vhodně nakládat s mocí.
- Humor, skromnost a trpělivost.

Obraz dobrého supervizora je podle Kadushina primárně odvozen ze zjištění o preferencích a uspokojení supervidovaných. Dobrý supervizor je tedy ten, který je upřednostňován, posuzován jako vyhovující, na něhož supervidovaní reagují pozitivně, mají ho rádi a důvěřují mu:⁹⁷

-
- zakládá plnou a svobodnou vzájemnou komunikaci se supervidovaným, v atmosféře, která nejenom dovoluje, ale i povzbuzuje vyjadřování skutečných pocitů supervidovaného,
 - vytváří vztah podporující sebevědomí a důvěru supervidovaného, který umožní optimalizaci autonomie a vlastního úsudku supervidovaného,
 - jeho orientace na řešení problémů je založena na konsenzu, kooperaci, demokratické participaci, nevyužívá mocenské techniky,
 - zakládá se supervidovanými pozitivní vztahy, charakterizované pocity bezpečí, tvořeného přijetím, vřelostí, empatií, respektem, podporou, flexibilitou, autenticitou, upřímností,
 - představuje vzor odborné kompetence při pomoci supervidovaným s jejich prací, drží rovnováhu mezi cíli organizace a morálkou pracovníků,
 - přijímá, cítí se pohodlně a přiměřeně vykonává stanovenou úřední autoritu a moc tkvící v pozici supervizora, a to tak, že jedná neautoritativním způsobem,
 - zabezpečuje strukturované postupy a konstruktivní zpětnou vazbu pro pracovníky v jejich vztahu k organizaci a k praxi,
 - udržuje rovnováhu mezi potřebnou stabilitou organizace s potřebou změny a je připraven obhajovat platné změny,
 - je v kontaktu s vyšší i nižší úrovní hierarchického žebříčku v organizaci, prezentuje vzkazy,
 - je nevtíravý v supervizi,
 - aktivně se připravuje na supervizní sezení,
 - je tolerantní ke konstruktivní kritice,

⁹⁷ Srov. Matoušek, O. a kol. Metody a řízení sociální práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 358.

- má pozitivní přístup k sociální práci, ukazuje solidaritu a závazek k hodnotám profese,
- chce oceňovat dobré výkony a je připraven odmítnout nepřiměřený pracovní závazek,
- je kulturně citlivý.

Havrdová a Hajný popisují kompetenci supervizora ve dvou významech: jednak jako způsobilost a oprávněnost konat (tedy ve smyslu kvalifikace) a jednak jako funkcionální projev dobře zvládané a uznávané profesionální role.⁹⁸

První kompetence ve smyslu funkcionálního projevu dobře zvládané role supervizora je spojena s dovednostmi vést a řídit. Supervizor je zodpovědný za dojednání rámcového kontraktu pro celý supervizní proces.⁹⁹

Supervizor musí přijmout, bez sebeobrany či výmluv, autoritu a s ní spojenou moc, kterou toto postavení nese. Užití autority bývá někdy nevyhnutelné. Supervizor může jeho účinnost zvýšit, jestliže cítí jistotu a dokáže ji svým chováním sdělit.¹⁰⁰

Další kompetence je spojena s ochranou zájmů a sebeúcty členů skupiny. Supervizor musí být vnímavý vůči potřebám jednotlivých členů supervizního sezení, hranicím ve vztazích a vůči sobě samému.¹⁰¹

Libra dodává, že supervizor musí být schopen pracovat na různých úrovních vztahu, musí mít schopnost podporovat, nastavit učící se prostředí, umět podávat užitečnou zpětnou vazbu, znát jazyk supervidovaného, popis jeho pozice i praktický způsob, jak pracuje.¹⁰²

S tím také souvisí požadavek, aby měl supervizor znalost dobré praxe a orientoval se v kvalitě dané sociální služby, ve které supervizi provádí.

Ke kompetencím supervizora patří i poskytování zpětné vazby supervidovaným nezraňujícím způsobem. Nelze opomenout skutečnost, že i supervizor může cítit

⁹⁸ Srov. Havrdová, Z., Hajný, M. et al. Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 2008, s. 80.

⁹⁹ Srov. Tamtéž, s. 80.

¹⁰⁰ Srov. Kadushin In Hawkins, P., Shohet, R. Supervize v pomáhajících profesích. 1. vyd. Praha: Portál, 2004, s. 102.

¹⁰¹ Srov. Havrdová, Z., Hajný, M. et al. Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 2008, s. 80.

¹⁰² Srov. Libra, J. Supervize jako příspěvek řízení organizace. Závěrečná písemná práce – Kurz řízení neziskových organizací. 1999, s. 13.

úzkost z toho, jak ho posuzují či hodnotí supervidovaní. Dobrý supervizor navodí proces oboustranného hodnocení, vynese na světlo úzkosti a pochybnosti, dá příležitost k poskytnutí jasné zpětné vazby.¹⁰³

Borders a Leddick uvádějí užitečný kontrolní seznam položek pro hodnocení supervizora, který lze brát jako další příklad potřebných kompetencí pro vykonávání této činnosti:¹⁰⁴

- pomáhá brát supervizní proces s klidem,
- umí usnadňovat a přijímat zpětnou vazbu od supervidovaných,
- pomáhá objasňovat cíle při práci s klienty,
- kritéria jakéhokoli hodnocení práce vysvětluje srozumitelně a ve vztahu k chování,
- povzbuzuje k tomu, aby pracovník o svých klientech uvažoval nově,
- umožňuje aktivní zapojení do supervizního procesu.

Supervizor by měl být odborníkem ve výkonu své činnosti. Domnívám se, že ale není bezpodmínečně nutné, aby byl supervizor lepším specialistou v profesi supervidovaného. Pro supervidované je v mnoha případech přínosnější, pokud mohou být po odborné stránce experty na své klienty a nad supervizorem „nepatrně vítězit“. Dovednost supervizora vyrovnávat hranice mezi autoritou a kolegiálností je pro růst pracovníků důležitým aspektem.

Přesto má supervizor moc a povinnost vytvářet podmínky supervize, vytyčovat a ohraničovat pole, v němž se supervize odehrává, nabízet možnosti, facilitovat proces a hlídat hranice. Na výsledku supervize se však podílejí a jsou za něj zodpovědní všichni účastníci sezení.¹⁰⁵

Z výše uvedených informací a konstatování vyplývá, že osobnostní předpoklady pro výkon činnosti supervize jsou neméně důležité jako dosažená odborná kvalifikace. V kapitálu supervizora má tedy své zastoupení získané odborné

¹⁰³ Srov. Hawkins, P., Shohet, R. Supervize v pomáhajících profesích. 1.vyd. Praha: Portál, 2004, s. 42.

¹⁰⁴ Srov. Borders, Leddick In Hawkins, P., Shohet, R. Supervize v pomáhajících profesích. 1.vyd. Praha: Portál, 2004, s. 42.

¹⁰⁵ Srov. Havrdová, Z., Hajný, M. et al. Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 2008, s. 82.

vzdělání, ale nelze opomenout i „nadprofesní“ požadavky, které nemusí být samozřejmostí.

Stejně tak mají supervidovaní možnost zvolit supervizora, který nedostatek školení v supervizi může bohatě vynahradit svým nadáním a životní zkušeností.¹⁰⁶

2.6. Vztah supervizor – supervidovaný

Supervizora a supervidovaného lze považovat za uzavřený sociální systém. K jeho výrazným znakům patří směřování ke společnému cíli, vzájemnost, spolupráce, předem daná „pravidla hry“.

Toto supervizní spojení je vztah, vyžadující aktivitu a záměrnou účast obou stran.¹⁰⁷

Klíčovou podmínkou užitečného supervizního procesu je tedy vzájemné funkční působení mezi jeho aktéry. I sebelépe osobnostně a kvalifikačně vybavený supervizor má prázdné ruce, pokud se mu nepodaří navázat se supervidovaným či supervidovanými vztah, který by měl splňovat všechny vlastnosti dobrého mezilidského vztahu. Jde o oboustrannou příležitost vzájemného kolegiálního obohacení a růstu.

Havrdová přiřazuje vztahu aspekt prostých lidských sympatií a nesympatií, zájmu o druhého, zvědavosti, obav, ostražitosti a také pracovního spojení.¹⁰⁸

Veltrubská vymezuje vztah supervizor – supervidovaný v klasickém systémovém modelu jako vztah bezpečný, důvěrný, respektující. Supervizora v něm vidí jako protektivní autoritu, která navrhuje řešení, provází při hledání. Supervizor je v roli učitele, průvodce, rodiče.¹⁰⁹

Pokud nazýváme supervizní vztah jako partnerský, rovnocenný, měl by reflektovat požadavky jednotlivých stran a to v bezpečném a kontrolovatelném rámci.

¹⁰⁶ Srov. Havrdová, Z., Hajný, M. et al. Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 2008, s. 71.

¹⁰⁷ Srov. Inskipp, F. Výcvik supervidovaných v používání supervize. Psychoterapeutické sešity. r. 1, 2000, s. 14.

¹⁰⁸ Srov. Havrdová, Z., Hajný, M. et al. Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 2008, s.83.

¹⁰⁹ Srov. Veltrubská, I. In Havrdová, Z., Hajný, M. et al. Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 2008, s.150.

V následujícím textu uvádím příklad z praxe, který prezentuje výroky pracovníků ze supervidovaného týmu, kterého jsem účastníkem. Text je v nezměněné, originální podobě.

Příklad z praxe

Co čekám od vztahu se supervizorem ?

- *Bezpečí - být přijímán takový, jaký jsem*
- *Ocenění - být potvrzován, aby se mnou bylo zacházeno jako s důležitým*
- *Přijetí - od stabilního a důvěryhodného partnera.*
- *Užitečnost – mé životní zkušenosti budou považovány za platné*
- *Respekt - bude mě brát i s odlišnostmi, nechá mě být jiným.*
- *Pomoc - při uplatňování vlivu na druhé*
- *Zájem - aby i druhá strana chtěla udržovat kontakt*
- *Oboustranný vztah - i já budu mít možnost dávat*

Důležitým aspektem spolupráce v supervizním vztahu je dodržování hranic, ať už se jedná o hranice mezi supervizí a terapií, o hranice mezi jednotlivými rolemi ve vztahu, o hranice mezi profesionálním a osobním přístupem.

Svobodová k tomuto tématu uvádí, že účinná supervize by měla být oproštěna od přátelství, pracovních rolí, společenských kontaktů a milostných či sexuálních vztahů. Tyto prvky představují nebezpečí neobvyklých intenzivních dynamických procesů, které zvyšují riziko „poškození“ supervizního procesu a především „poškození“ účastníků supervize.¹¹⁰

Supervizní vztah je označen jako primárně kolegiální. Přesto má supervizor formální či neformální autoritu a vztah k němu je tak ovlivněn ze strany každého supervidovaného jinými přenosovými vazbami.

Supervizor je reprezentantem systému supervize a supervidovaní se učí v tomto systému fungovat. Tím je vztah od počátku asymetrický. Asymetrie ve vztahu by však měla být postupně překonávána právě společnou prací a kolegiálností.¹¹¹

¹¹⁰ Srov. Svobodová, P. Úvod do supervize. Cyklický model. Tišnov: SCAN, 2002, s.29.

¹¹¹ Srov. Havrdová, Z., Hajný, M. et al. Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 2008, s.83.

Supervizor pracuje v prostoru vztahu a je důležité znát jeho úroveň, jeho povahu. Musí rozlišit, zda jde o pouhé nahodilé pracovní společenství, formální vztah či o vztah setkání na úrovni vnímání Já – Ty. Dle úrovně vztahu je třeba volit vhodné postupy. Je tedy zřejmé, že pro dobrý vztah supervizor – supervidovaný pouhá kvalifikace v oboru činnosti supervizora nestačí.

Vztah supervizora a supervidovaného má i svou skrytou stránku v podobě „nevědomého materiálu“, který se projevuje v podobě přenosu a proti-přenosu. Přenosem rozumíme projekci zážitků, zkušeností, citů a dalších procesů s jinými lidmi na osobu supervizora. Za proti-přenos považujeme v supervizi situace, kdy se vlastní psychologický materiál supervizora v nevědomé podobě objevuje v reakcích na chování supervidovaného.¹¹²

K přenosu i proti-přenosu dochází, supervizor může pracovat i s kousky personální práce, kontraktovány však nejsou cíle skupinové ani individuální terapie. Supervizor by měl reflektovat své duševní pochody a svoje výzvy k posílení přenosu kontrolovat. *„Cílem jeho práce není analýza přenosu týmu a jednotlivců a podpora týmové závislosti na své osobě. Jeho cílem je účinná kolegiální pomoc profesionálnímu rozvoji týmu a jeho jednotlivců.“*¹¹³

Hawkins a Shohet mluví o tom, že kvalita vytvořeného vztahu mezi supervizorem a supervidovaným je pomáhajícím pilířem v čase krize a pochybností.¹¹⁴ Vztah je tedy mnohem důležitější než pouhé dovednosti, protože každá technika musí být usazena v dobrém vztahu.

¹¹² Srov. Timulák, L. Základy vedení psychoterapeutického rozhovoru. Praha: Portál, 2006, s. 34.

¹¹³ Podkladový materiál ke kurzu: Zaváděcí seminář supervize, 16.-17.3. 2006, Vzdělávací centrum Diecézní charity Brno TEDDY, lektor: PhDr. Jiří Libra.

¹¹⁴ Srov. Hawkins, P., Shohet, R. Supervize v pomáhajících profesích. Praha: Portál, 2004, s. 190.

V následujícím textu uvádím příklad z praxe. Je zde předložen okruh otázek, které používá supervizor pro kontrolu kvality vztahu v supervizním procesu, kterého jsem aktivním účastníkem. Text je v nezměněné, originální podobě.

Příklad z praxe:

Jak poznám dobrý vztah?

- *Jaká je historie našeho vztahu?*
- *Jakou metaforou bych vyjádřil náš vztah?*
- *Jak se obvykle při sezení cítím?*
- *Jak se na sezení těším?*
- *Jak se obvykle po sezení cítím?*
- *Jsem skutečně při sezení přítomen?*
- *Jsou účastníci vztahu autonomní bytosti?*
- *Cítím lásku a soucit pro strasti a obrany supervidovaného?*
- *Jaká by byla hodnota (na škále) pro naši vzájemnost, jaký stupeň by mi dal supervidovaný?*
- *Co mě opakovaně upoutává, čeho si nevšímám?*
- *Jaká by byla klíčová věta našich sezení?*
- *Co supervidovanému přeji?*
- *Jak by mohl vypadat náš vztah po ukončení vztahu supervizního?*
- *V jakých situacích se cítím se supervidovaným šťastný?*
- *Co cítím teď, když o tom mluvím?*

Domnívám se, že veškeré popsané dovednosti, schopnosti, znalosti, kompetence supervizora získávají svoji „užitečnost“ teprve tehdy, pokud přispějí k vytvoření dobrého, bezpečného a funkčního vztahu mezi supervizorem a supervidovaným. Teprve tehdy se z nich stává kapitál, který je na trhu práce žádan, odpovídá poptávce a vytváří zisk pro obě strany supervizního kontraktu.

III. Realizace průzkumu

1. Prostředí realizace průzkumu

Oblastní charita Třebíč je nezisková církevní organizace, která vznikla 1.9.1992. Je organizační jednotkou Diecézní charity Brno, působí v sociální, zdravotní a humanitární oblasti. Na území okresu Třebíč pomáhá lidem, kteří se ocitli v těžké životní situaci. Provozuje 22 samostatných středisek se zaměřením na různé cílové skupiny. Pro příklad uvádím některé z cílových skupin: osoby bez přístřeší, osoby ohrožené závislostí, osoby v krizi, osoby s tělesným postižením, osoby s duševním postižením, děti a mládež, senioři apod.¹¹⁵

V době realizace průzkumu měla všechna tato střediska uzavřený kontrakt s externím supervizorem a pravidelně u nich probíhala týmová supervize s možností supervize individuální.

2. Cíle a předpoklady průzkumu, výzkumná otázka

Formulace cíle

Hlavním cílem výzkumného šetření je popsat a charakterizovat požadavky na kompetence supervizora u pracovníků v přímé péči s uživateli v Oblastní charitě Třebíč.

Dílčí cíle výzkumného šetření:

- zjistit, podle jakých kritérií by se pracovníci rozhodovali při výběru supervizora
- zjistit, jaké vzdělání považují pracovníci za dostačující pro výkon činnosti supervize
- zjistit, jaká délka praxe supervizora v přímé péči s klienty je pro pracovníky dostačující
- zjistit, jaké další předpoklady jsou u supervizora nezbytné
- zjistit, jaké dovednosti, schopnosti a vlastnosti by měl mít dobrý supervizor
- zjistit, jakou roli představuje supervizor pro pracovníky
- zjistit spokojenost pracovníků se současným supervizorem
- zjistit, zda mají pracovníci možnost v rámci supervizního procesu reflektovat práci supervizora

¹¹⁵ Srov. <http://www.trebic.charita.cz> ze dne 15.2.2010.

- zjistit, zda pracovníci považují svého současného supervizora za dobrého. Zjistit, jaké dovednosti, schopnosti, vlastnosti jejich současnému supervizorovi chybí.

Výzkumná otázka

Jaké jsou požadavky na kompetence supervizora u pracovníků v přímé péči s uživateli v Oblastní charitě Třebíč?

Předpoklady

1. Předpokládám, že nejčastěji uvedeným kritériem pro výběr supervizora bude dosažené vzdělání supervizora. Domnívám se, že druhým nejčastěji uváděným kritériem budou osobnostní předpoklady supervizora. Předpokládám, že více jak 50 % pracovníků s praxí v sociálních službách delší než 5 let budou uvádět do důležitých kritérií při výběru supervizora reference od profesních kolegů.
2. Předpokládám, že více jak 80 % respondentů vyžaduje u supervizora vysokoškolské vzdělání.
3. Předpokládám, že více než 90% respondentů bude považovat délku praxe supervizora v přímé péči s klienty jako nezbytnou. Domnívám se, že nejčastěji označovanou délkou praxe supervizora v přímé péči s klienty bude interval 6 – 10 let.
4. Předpokládám, že alespoň 50% respondentů očekává od supervizora absolvovaný výcvik v psychoterapii.
5. Předpokládám, že nejčastěji uváděným předpokladem supervizora budou komunikační dovednosti, druhým nejčastěji uváděným předpokladem bude dovednost ve vedení lidí.
6. Předpokládám, že nejčastěji uváděnou dovedností supervizora bude vytvoření prostoru pro sdělování „nepříjemných věcí“ mezi supervidovanými. Domnívám se, že druhou nejčastěji uváděnou dovedností supervizora bude navození pocitu důvěry.

7. Předpokládám, že nejčastěji uváděnými schopnostmi supervizora budou: vidět věci v dlouhodobé perspektivě, umět podpořit jednotlivce i tým a vidět více variant problému.
8. Předpokládám, že více jak 80% respondentů bude považovat pozitivní ladění supervizora za důležitou vlastnost. Dále předpokládám, že více než polovina respondentů bude v dotazníku uvádět požadavek na naslouchající osobu supervizora.
9. Předpokládám, že v 60% respondentů označí roli supervizora jako rádce.
10. Předpokládám, že více než 50% respondentů bude se svým současným supervizorem spíše spokojených.
11. Předpokládám, že více než polovina respondentů nebude mít potřebu sdělovat supervizorovi názor na kvalitu jeho práce.
12. Předpokládám, že více než 60% respondentů se přikloní k variantě, že jejich současný supervizor splňuje jejich potřeby a požadavky na „dobrého supervizora“.

Operacionalizace předpokladů:

Dle vymezení uvedeného na straně 21 teoretické části této práce bude za *supervizora* považován nezávislý, kvalifikovaný odborník, který poskytuje jednotlivcům, týmům i organizacím prostor pro sdělování svých zkušeností, nápadů, problémů. Supervizor nabízí bezpečné a důvěrné prostředí, vždy přichází zvnějšku organizace. S tímto pojetím budou seznámeni i samotní respondenti.

Praxe v sociálních službách je chápána jako délka výkonu povolání v organizaci, která poskytuje služby uvedené v Zákoně o sociálních službách č. 108/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

Pracovníkem v sociálních službách rozumím pracovníka, který vykonává přímou obslužnou péči o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních, vykonává výchovnou nepedagogickou činnost nebo vykonává pečovatelskou činnost v domácnostech. Pod dohledem sociálního pracovníka také vykonává činnosti základního sociálního poradenství. Jeho dosažené vzdělání odpovídá §116 Zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů.¹¹⁶

Sociálním pracovníkem rozumím pracovníka, který vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy, poskytuje sociálně právní poradenství, vykonává analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti. Jeho dosažené vzdělání odpovídá §110 Zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů.¹¹⁷

Výcvik v psychoterapii považuji za výukový a výcvikový proces, při kterém jeho účastník získává kvalifikaci pro psychoterapeutickou činnost. Výcvik je obvykle složen ze sebezkušenostní části, výkladu teorie, praktické práce s klientem a je ukončen závěrečnou zkouškou.¹¹⁸

Pokud uvádím termín *vlastní supervize supervizora*, mám na mysli smluvně ošetřený supervizní proces mezi supervizorem (který v tomto procesu vystupuje jako supervidovaný) a jeho supervizorem. Tento předpoklad je nedílnou součástí profesionálního přístupu supervizora k výkonu jeho povolání.

Supervidovaným je označována osoba, která na základě supervizního kontraktu přijímá supervizi.

3. Metody a techniky průzkumu

V rámci mého průzkumu jsem použila metodu statistickou, založenou na jednoduchém třídění dat a metodu deskriptivní. Zjištěná data – výstupy z průzkumu - byla podrobena analýze a v interpretaci doplněna o závěry z teoretické části.

¹¹⁶ Srov. http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006.pdf ze dne 13.10.2009.

¹¹⁷ Srov. Tamtéž.

¹¹⁸ Srov. http://www.cs.wikipedia.org/wiki/Psychoterapeutick%C3%BD_v%C3%BDcvik ze dne 13.10.2009.

Jako nástroj pro zjišťování dat byla zvolena technika dotazníku. Dotazník byl vytvořen s důrazem na srozumitelnost a jednoznačnost pokládaných otázek a byl brán zřetel na různé stupně vzdělání dotazovaných. Dále byl koncipován tak, aby jeho délka a náročnost nezatížila pracovníky v přímém provozu. Dotazníkové šetření probíhalo v časovém období listopad – prosinec 2009 a byli osloveni všichni pracovníci v přímé péči s uživateli v Oblastní charitě Třebíč. Oslovené osoby obdržely od svých nadřízených v místě svého pracoviště připravené dotazníky, které po jejich samostatném vyplnění odevzdali do připravené schránky na sekretariátu Oblastní charity Třebíč.

Objektem průzkumu se tedy stali všichni pracovníci v přímé péči s uživateli, kteří měli v době konání dotazníkového šetření platnou pracovní smlouvu na pozici pracovník v sociálních službách, sociální pracovník, pedagogický pracovník, psycholog v Oblastní charitě Třebíč.

4. Popis vzorku respondentů

Zvoleným vzorkem respondentů se stali všichni pracovníci v přímé péči s uživateli sociálních služeb – pracovníci v sociálních službách, sociální pracovníci, pedagogičtí pracovníci, psychologové, kteří měli k datu konání průzkumu platnou pracovní smlouvu s Oblastní charitou Třebíč a účastnili se pravidelně týmové či individuální supervize. Výše pracovního úvazku nebyla pro výběr směrodatná.

Do vzorku respondentů byli záměrně zvoleni pouze pracovníci v přímé péči s uživateli sociálních služeb. Vycházela jsem z příkladu dobré praxe, který je uveden v teoretické části této práce: za ideální proces při zajišťování supervizora je považován stav, kdy se na jeho výběru podílí všichni budoucí supervidovaní. Tedy jak vedoucí jednotlivých projektů, tak i řadoví pracovníci v přímé péči s uživateli sociálních služeb.

Tento výběr byl založen na mém vlastním zjištění, že všechna zařízení v Oblastní charitě Třebíč mají nakontraktovaného svého supervizora a supervize v těchto zařízeních také opravdu fyzicky probíhá. Lze tedy předpokládat, že oslovené osoby budou dostatečně kompetentní k tomu, aby se mohly zasvěceně vyjadřovat k položeným otázkám. Přesto byli respondenti v dotazníku hned na počátku dotazování, zda u nich v zařízení supervize probíhá. Tato úvodní otázka ověřila předpoklad, že výstupní data budou získávána pouze od respondentů, které odpovídají definovanému vzorku respondentů.

Charakteristika vzorku respondentů

V rámci průzkumu bylo osloveno celkem 74 pracovníků v přímé péči s uživateli sociálních služeb v Oblastní charitě Třebíč. Celkový počet zaměstnanců Oblastní charity Třebíč činil k datu průzkumného šetření 147 osob. Tento údaj byl zjištěn z interní personální databáze zaměstnanců Diecézní charity Brno.

Rozložení pracovních pozic ve vzorku respondentů:

- 44 pracovníků v sociálních službách
- 27 sociálních pracovníků
- 2 pedagogičtí pracovníci
- 1 psycholog

Z předaných 74 dotazníků bylo vyplněno a vráceno 54 dotazníků, dotazníková návratnost je tedy 72,97%

V odpovědích respondentů jsou zastoupeny v počtu 37 ženy a v počtu 17 muži.

V případě pracovní pozice vykonávané v Oblastní charitě Třebíč je rozložení vzorku respondentů dle dotazníkového šetření následující:

Tabulka č. 2

Pracovní pozice	Počet zastoupených odpovědí	Vyjádření v %
Pracovník v sociálních službách	35	64 %
Sociální pracovník	16	30 %
Pedagogický pracovník	2	4%
Psycholog	1	2%
Celkem	54	100%

Graf č. 1



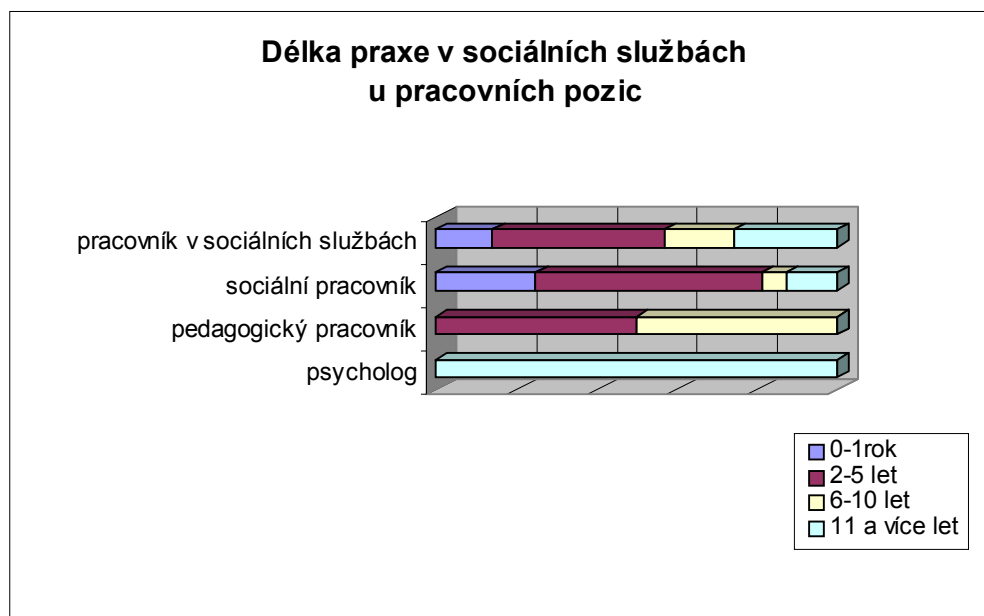
Jako další identifikační údaj vzorku respondentů byl použit dotaz na délku praxe jednotlivých respondentů v sociálních službách.

Tabulka č. 3

Délka praxe v sociálních službách (v letech)	Počet zastoupených odpovědí	Vyjádření v %
0 – 1	9	17%
2 – 5	24	44%
6 – 10	8	15%
11 a více	13	24%
Celkem	54	100%

Následující graf zobrazuje souvislost mezi pracovními pozicemi a délkou praxe v sociálních službách v rámci vzorku respondentů.

Graf č. 2



5. Prezentace a interpretace výsledků empirického šetření

Pomocí dotazníku byl osloven vzorek respondentů, který obsahoval celkem 74 pracovníků v přímé péči s uživateli sociálních služeb v Oblastní charitě Třebíč.

Z předaných 74 dotazníků bylo vyplněno a vráceno 54 dotazníků, dotazníková návratnost je tedy 72,97%. Všechny vrácené dotazníky byly vyplněny řádně dle

instrukcí, neobsahovaly prázdné položky. Přesto, že respondenti měli možnost některé otázky přeskočit či nevyplnit, tento jev se v žádném dotazníku nevyskytl. Vysvětluji si to osobním přístupem při distribuci dotazníků, srozumitelností a jasností otázek a atraktivností tématu dotazníku. V následujících tabulkách a grafech tedy nebudu údaj „neuvedeno“ používat.

Níže prezentuji data získaná z průzkumu a to tak, že odpovědi respondentů vždy vztahuji k jednotlivým stanoveným předpokladům. Pro lepší orientaci v textu tučně označuji pořadí předpokladů. Na tomto místě předpoklady průzkumu zkracuji a parafrázuji. Doslovné znění předpokladů je uvedeno na straně 45-46 této práce.

Předpoklad č. 1

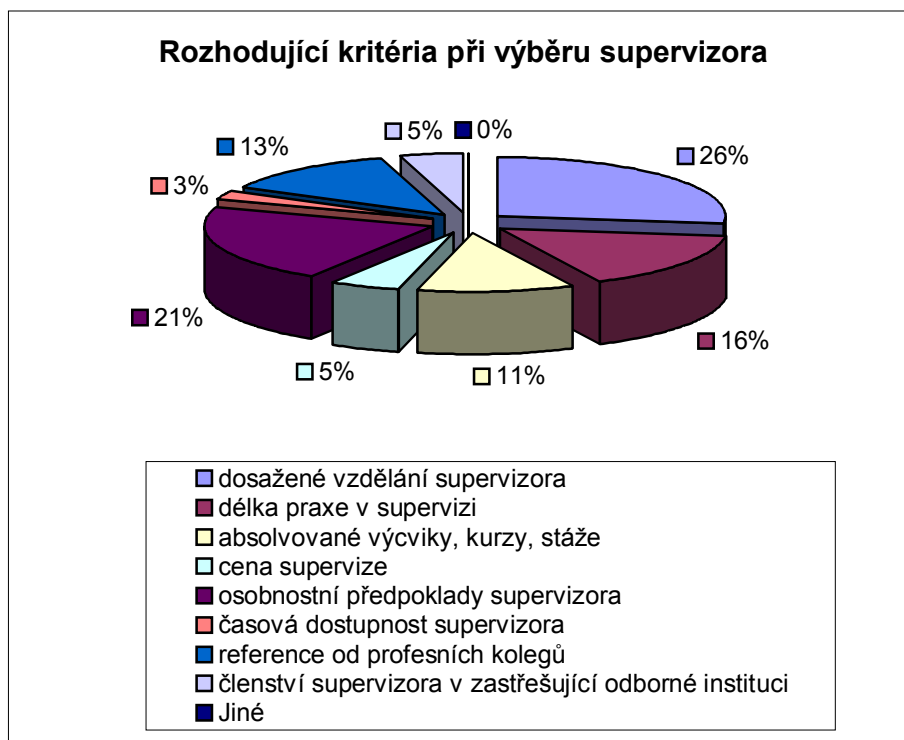
Ve výzkumné otázce se měli respondenti vyjadřovat ke kritériím pro výběr supervizora. Dotazovaní mohli označit libovolný počet odpovědí. Na základě získaných dat bylo zjištěno, že nejčastěji zastoupeným kritériem pro výběr supervizora je dosažené vzdělání supervizora. Z celkového počtu 197 odpovědí bylo toto kritérium označeno 53krát, což představuje 26%. Druhým nejčastěji zastoupeným kritériem byly označeny osobnostní předpoklady supervizora. Z celkového počtu 197 odpovědí bylo toto kritérium zvoleno 42krát, což představuje 21%.

Poměrové zastoupení jednotlivých kritérií je uvedeno v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 4

Kritérium výběru supervizora	Počet zastoupených odpovědí	Vyjádřeno v %
Dosažené vzdělání supervizora	53	26%
Délka praxe v supervizi	31	16%
Absolvované výcviky, kurzy, stáže	22	11%
Cena supervize	10	5%
Osobnostní předpoklady supervizora	42	21%
Časová dostupnost supervizora	5	3%
Reference od profesních kolegů	25	13%
Členství supervizora v zastřešující odborné instituci	9	5%
Jiné	0	0%
Celkem	197	100%

Graf č. 3



Byl vysloven předpoklad, že více jak 50% pracovníků s delší odbornou praxí než 5 let označí jako odpověď kritérium reference od profesních kolegů. Dotazovaných bylo 22 respondentů, kteří pracují v sociálních službách déle než 5 let. V jejich odpovědích bylo 12krát uvedeno kritérium reference od profesních kolegů, 9 respondentů toto kritérium nezvolilo. Můžeme tedy konstatovat, že více než polovina oslovených pracovníků s odbornou praxí nad 5 let považuje toto kritérium za důležité a zohledňovali by ho při výběru dobrého supervizora.

Předpoklad č. 2

Dle odpovědí respondentů je u supervizora považováno za nezbytné mít vysokoškolské vzdělání. Z celkového počtu 54 respondentů tuto variantu odpovědi uvedlo 52 osob, což je 96%. 2 osoby zvolily odpověď bakalářské vzdělání.

Předpoklad č. 3

Všech 54 respondentů uvedlo, že délka praxe supervizora v přímé péči s uživateli sociálních služeb je pro výkon této činnosti nezbytná. Žádný respondent neuvedl, že roky praxe u výběru dobrého supervizora nerozhodují.

V rámci rozlišení délky praxe supervizora na jednotlivé intervaly uváděli respondenti nejčastěji možnost 6 – 10 let. Tuto odpověď uvedlo 27 respondentů, což představuje 50% z celkového počtu respondentů.

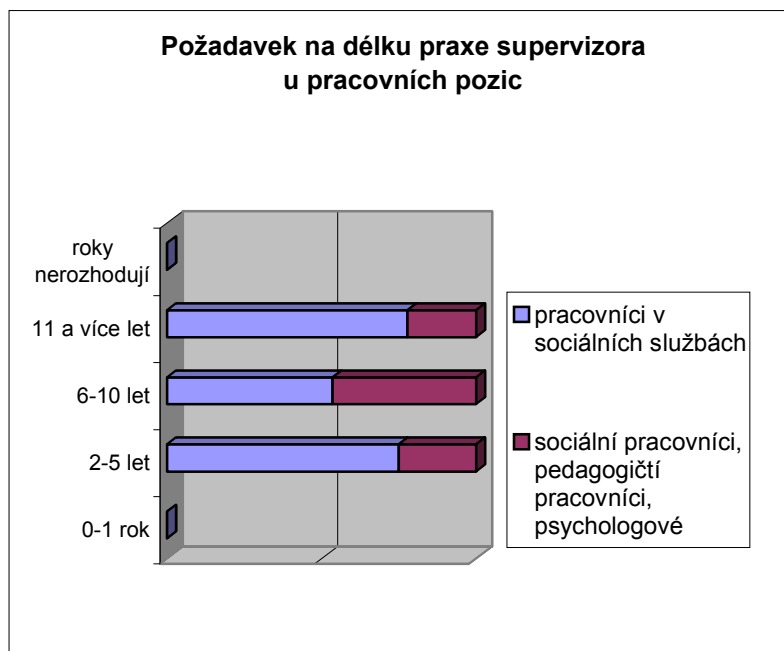
Následující tabulka uvádí přehled jednotlivých intervalů délky praxe a počet zastoupených odpovědí.

V grafu je dán do souvislosti požadavek na délku praxe a pracovní pozice respondentů.

Tabulka č. 5

Délka praxe supervizora v přímé péči s klienty (v letech)	Počet zastoupených odpovědí	Vyjádřeno v %
0 - 1	0	0%
2 - 5	8	15%
6 - 10	27	50%
11 – a více	19	35%
Roky praxe nerozhodují	0	0%
Celkem	54	100%

Graf č. 4



Předpoklad č. 4

Na základě získaných odpovědí by absolvovaný výcvik v psychoterapii od supervizora očekávalo 29 osob z celkového počtu 54 respondentů, což představuje 54%.

Předpoklad č. 5

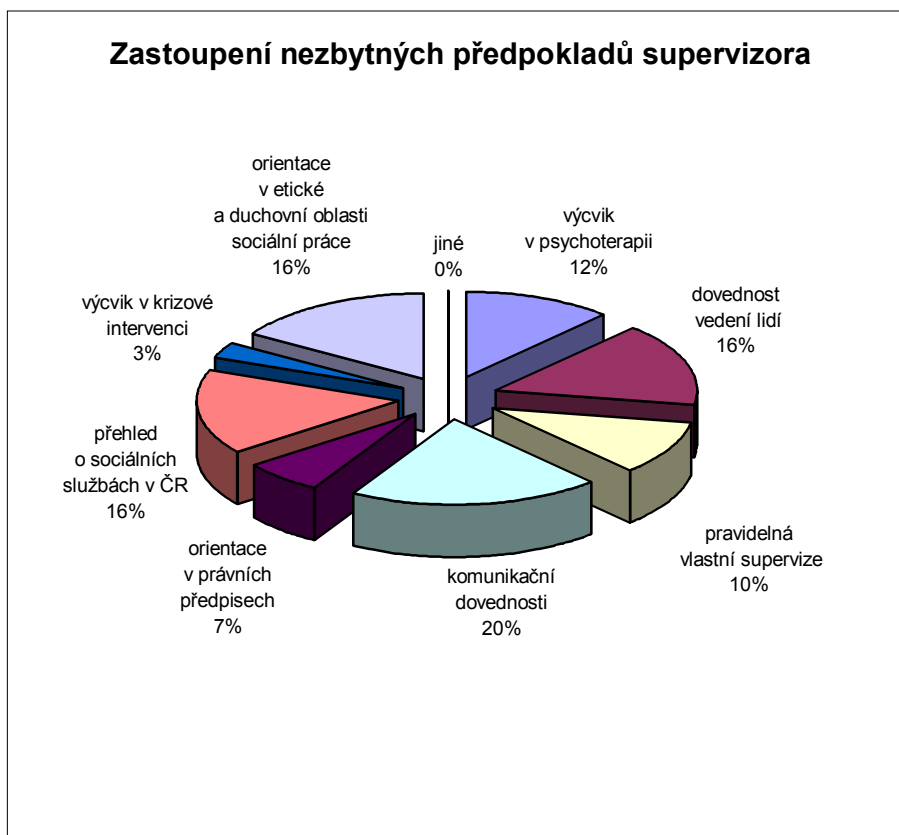
V dotazníkové otázce měli respondenti dle instrukcí označit tři nejdůležitější předpoklady pro výkon činnosti supervize. Nejčastěji označeným předpokladem supervizora byly komunikační dovednosti. Z celkového počtu 244 odpovědí byla tato možnost uvedena 49krát, což představuje 20%. Jako druhou nejčastější odpověď uváděli respondenti dovednost ve vedení lidí, tato odpověď byla zastoupena 39krát, což je 16%. Stejný počet odpovědí měly i možnosti přehled o sociálních službách v ČR a orientace v etické a duchovní oblasti sociální práce.

Uvádím přehled jednotlivých předpokladů supervizora a jejich zastoupení v odpovědích respondentů.

Tabulka č. 6

Předpoklady supervizora	Počet zastoupených odpovědí	Vyjádřeno v %
Výcvik v psychoterapii	29	12%
Dovednost vedení lidí	39	16%
Pravidelná vlastní supervize	25	10%
Komunikační dovednosti	49	20%
Orientace v právních předpisech	16	7%
Přehled o sociálních službách v ČR	39	16%
Výcvik v krizové intervenci	8	3%
Orientace v etické a duchovní oblasti sociální práce	39	16%
Jiné	0	0%
Celkem	244	100%

Graf č. 5



Předpoklad č. 6

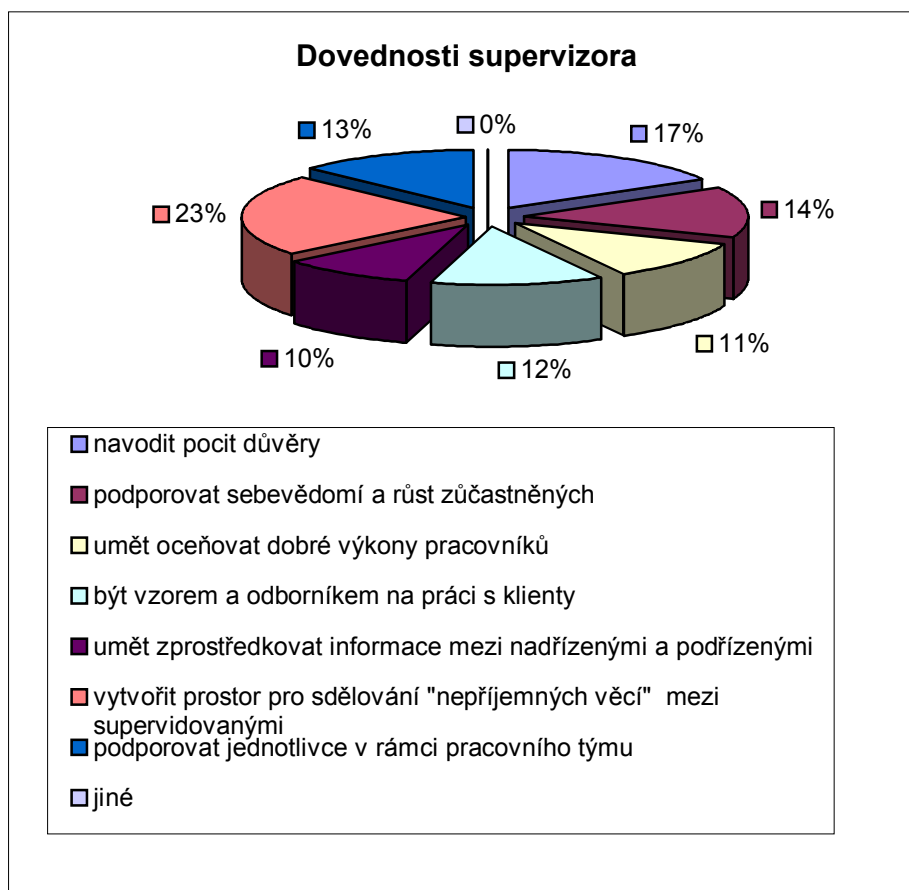
Respondenti byli dotazováni na tři nejdůležitější dovednosti supervizora. Nejčastěji označenou dovedností supervizora bylo vytváření prostoru pro sdělování „nepříjemných věcí“ mezi supervidovanými. Z celkového počtu 161 odpovědí byla tato dovednost uvedena 36krát. Druhou nejčastěji uváděnou dovedností supervizora bylo v odpovědích respondentů navození pocitu důvěry. Z celkového počtu 161 odpovědí byla tato dovednost uvedena 27krát. Uvádím přehled jednotlivých dovedností supervizora a jejich zastoupení v odpovědích respondentů.

Tabulka č. 7

Dovednosti supervizora	Počet zastoupených odpovědí	Vyjádřeno v %
Navodit pocit důvěry	27	17%
Podporovat sebevědomí a růst zúčastněných	23	14%
Umět oceňovat dobré výkony pracovníků	18	11%
Být vzorem a odborníkem na práci s klienty	20	12%
Umět zprostředkovat informace mezi	16	10%

nadřízenými a podřízenými		
Vytvořit prostor pro sdělování „nepříjemných věcí“ mezi supervidovanými	36	23%
Podporovat jednotlivce v rámci pracovního týmu	21	13%
Jiné	0	0%
Celkem	161	100%

Graf č. 6



Předpoklad č. 7

Vzorek respondentů se vyjadřoval ke schopnostem supervizora. Otázka v dotazníku dávala respondentům možnost označit tři odpovědi. Nejčastěji označenou schopností supervizora bylo vidět více variant problému. Z celkového počtu 161 odpovědí byla tato schopnost uvedena 48krát. Druhou nejčastěji uváděnou schopností supervizora bylo v odpovědích respondentů odkrývat skryté procesy. Z celkového počtu 161 odpovědí byla tato dovednost uvedena 35krát. Třetí nejčastěji uváděnou schopností bylo umět podpořit

jednotlivce i tým. Z celkového počtu 161 odpovědí byla tato dovednost uvedena 33krát.

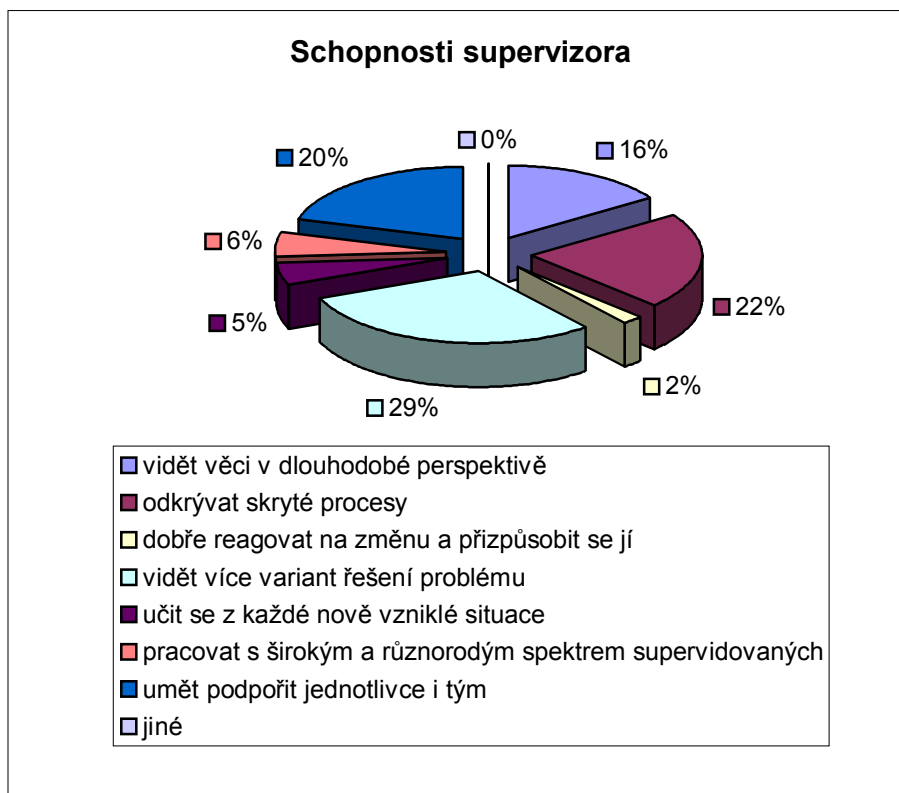
Respondenti považovali za důležité i schopnost vidět věci v dlouhodobé perspektivě. Tato možnost byla zastoupena 25krát z celkového počtu 161 odpovědí.

Uvádím přehled jednotlivých dovedností supervizora a jejich zastoupení v odpovědích respondentů.

Tabulka č. 8

Schopnosti supervizora	Počet zastoupených odpovědí	Vyjádřeno v %
Vidět věci v dlouhodobé perspektivě	25	16%
Odkrývat skryté procesy	35	22%
Dobře reagovat na změnu a přizpůsobit se jí	3	2%
Vidět více variant řešení problému	48	29%
Učit se z každé nově vzniklé situace	8	5%
Pracovat s širokým a různorodým spektrem supervidovaných	9	6%
Umět podpořit jednotlivce i tým	33	20%
Jiné	0	0%
Celkem	161	100%

Graf č. 7



Předpoklad č. 8

Respondenti byli vyzváni, aby označili 5 vlastností supervizora, které vnímají jako důležité, popřípadě mohli doplnit svou vlastní odlišnou odpověď.

Ze získaných odpovědí respondentů vyplývá, že 42 osob z celkového počtu 54 respondentů považuje pozitivní ladění supervizora za důležitou vlastnost. S touto vlastností supervizora tedy souhlasí 78% respondentů.

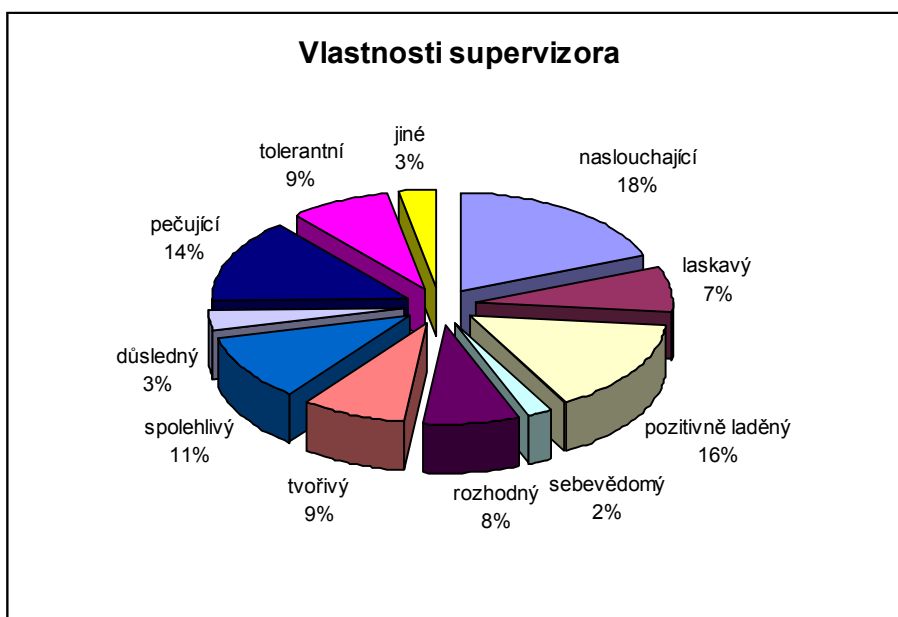
Z celkového počtu 54 respondentů označilo požadavek na naslouchající osobu supervizora 52 dotázaných. Tuto vlastnost tedy uvedlo 95% respondentů.

V následující tabulce a grafu je uveden přehled jednotlivých vlastností supervizora a jejich zastoupení v odpovědích respondentů.

Tabulka č. 9

Vlastnosti supervizora	Počet zastoupených odpovědí	Vyjádřeno v %
Naslouchající	52	18%
Laskavý	20	7%
Pozitivně laděný	42	16%
Sebevědomý	5	2%
Rozhodný	22	8%
Tvořivý	23	9%
Spolehlivý	29	11%
Důsledný	9	3%
Pečující	37	14%
Tolerantní	23	9%
Jiné	8	3%
Celkem	270	100%

Graf č. 8



Uvádím vlastnosti supervizora zahrnuté v bodu jiné:

- objektivní
- důvěryhodný
- trpělivý
- zábavný.

Předpoklad č. 9

V případě této dotazníkové otázky byli respondenti požádáni o výběr tří rolí, které podle jejich názoru supervizor zastává.

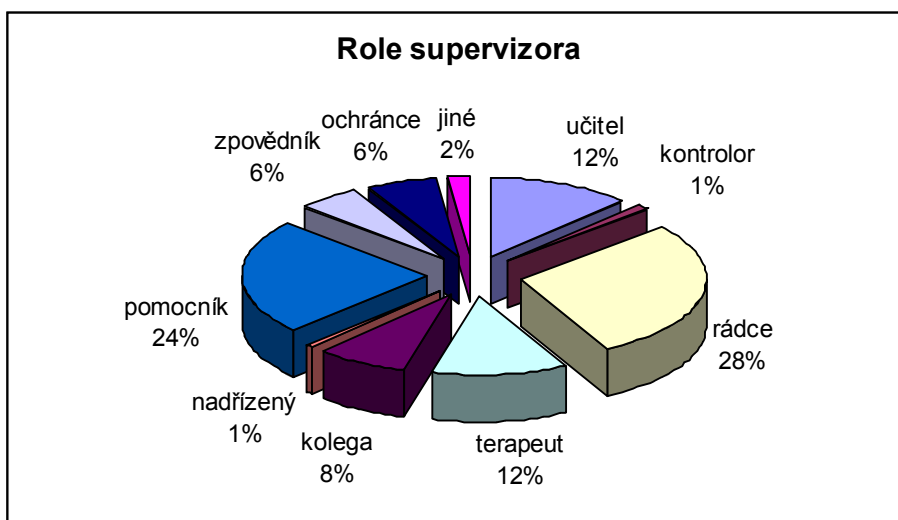
Z celkového počtu 54 respondentů považuje supervizora za rádce 46 osob, což představuje 85%.

Zastoupení jednotlivých rolí včetně procentuálního podílu uvádí níže uvedená tabulka a graf.

Tabulka č. 10

Role supervizora	Počet zastoupených odpovědí	Vyjádřeno v %
Učitel	20	12%
Kontrolor	2	1%
Rádce	46	28%
Terapeut	19	12%
Kolega	13	8%
Nadřízený	1	1%
Pomocník	38	24%
Zpovědník	9	6%
ochránce	10	6%
Jiné	3	2%
Celkem	161	100%

Graf č. 9



Uvádím role supervizora zahrnuté v bodu jiné:

- znalec daného prostředí
- znalec
- opora.

Předpoklad č. 10

Na otázku, zda jsou respondenti v současné době spokojeni se svým supervizorem, uvedlo 30 dotazovaných, což představuje celkem 56%, že spíše ano. Rozhodnou spokojenost vyjádřilo 17 respondentů, 5 osob označilo možnost – tuto otázku si vůbec nekladu a 2 respondenti jsou spíše nespokojeni.

Předpoklad č. 11

Respondenti se vyjadřovali k možnosti reflexe na supervizorovu práci. 15 dotazovaných uvedlo, že mají možnost v rámci supervizního sezení vyjádřit supervizorovi svůj názor na kvalitu jeho práce, 5 osob uvedlo, že tuto možnost nemají. Celkem 34 respondentů, což znamená 63%, označilo možnost, že nemají potřebu něco takového supervizorovi sdělovat.

Předpoklad č. 12

Ze získaných odpovědí vyplývá, že pro 47 respondentů (tj.87%) splňuje jejich supervizor potřeby a požadavky na „dobrého supervizora“. 7 dotazovaných uvedlo, že tyto požadavky jejich supervizor nesplňuje. Nespokojení respondenti byli vyzváni k tomu, aby napsali, které dovednosti, schopnosti, vlastnosti jejich supervizorovi chybí. Uvedli následující odpovědi:

- rozhodnost
- schopnost dobře poradit
- nezná odpověď
- hodnotí
- měl by být psycholog
- zatím ho ještě moc neznám
- měl by mít více času.

6. Shrnutí a výsledky empirického šetření

Z rozeslaného celkového počtu 74 dotazníků bylo vyplněno a vráceno 54 dotazníků. Dotazníková návratnost tedy činila 72,97%. V odpovědích respondentů byly zastoupeny v 37 případech ženy, v 17 případech muži. Z hlediska pracovní pozice bylo v odpovědích respondentů zastoupeno 35 pracovníků v sociálních službách (tj. 64%), 16 sociálních pracovníků (tj. 30%), 2 pedagogičtí pracovníci (tj. 4%) a 1 psycholog (tj. 2%). Nejčastěji uvedenou délkou praxe v sociálních službách byl interval 2-5 let, který uvedlo 24 respondentů (tj. 44%).

Šetřením byl ověřen předpoklad, že všem 54 respondentům je pravidelně poskytována supervize. Na základě této skutečnosti nebyl vyřazen z vyhodnocení žádný vyplněný dotazník, všechny odpovědi tedy lze považovat za relevantní a naplňující cíl průzkumu. Tento fakt také potvrzuje vhodně zvolené prostředí realizace průzkumu – organizaci, kde je poskytování supervize nedílnou součástí kultury organizace.

Pro přehlednost výsledků empirického šetření rozdělují získaná data do třech samostatných oblastí, které představují jednotlivé oblasti kapitálu supervizora.

a) Výzkumné otázky v dotazníku byly nejdříve zaměřeny na oblast požadovaných kvalifikačních předpokladů supervizora.

Oslovení respondenti se měli vyjadřovat ke kritériím, které by zvolili pro výběr supervizora. Na základě získaných dat bylo zjištěno, že nejčastěji zastoupeným kritériem pro výběr supervizora je dosažené vzdělání supervizora. Z celkového počtu 197 odpovědí bylo toto kritérium označeno 53krát (tj. 26%). Druhým nejčastěji zastoupeným kritériem byly označeny osobnostní předpoklady supervizora. Z celkového počtu 197 odpovědí bylo toto kritérium zvoleno 42krát (tj. 21%). Dále byl vysloven předpoklad, že více jak 50% pracovníků s delší odbornou praxí než 5 let označí jako odpověď kritérium reference od profesních kolegů. Dotazovaných bylo 22 respondentů, kteří pracují v sociálních službách déle než 5 let. V jejich odpovědích bylo 12krát uvedeno kritérium reference od profesních kolegů, 9 respondentů toto kritérium

nezvolilo. Můžeme tedy konstatovat, že více než polovina oslovených pracovníků s odbornou praxí nad 5 let považuje toto kritérium za důležité a zohledňovali by ho při výběru dobrého supervizora.

Z šetření dále vyplývá, že nezbytným stupněm dosaženého vzdělání supervizora je vysokoškolské vzdělání. Z celkového počtu 54 respondentů tuto variantu odpovědi uvedlo 52 osob (tj.96%). Pouze 2 osoby zvolily odpověď bakalářské vzdělání.

Všech 54 respondentů uvedlo, že délka praxe supervizora v přímé péči s uživateli sociálních služeb je pro výkon této činnosti nezbytná. V rámci rozlišení délky praxe supervizora na jednotlivé intervaly uváděli respondenti nejčastěji možnost 6 – 10 let. Tuto odpověď uvedlo 27 respondentů (tj. 50%). Na základě získaných odpovědí by absolvovaný výcvik v psychoterapii od supervizora očekávalo více jak 50% respondentů (29 osob z celkového počtu 54 respondentů, tj.54%).

b) Další baterie otázek v dotazníku měla za cíl zjistit, jaké osobnostní předpoklady vyžadují respondenti po osobě vykonávající supervizi.

Nejčastěji označeným předpokladem supervizora byly komunikační dovednosti. Z celkového počtu 244 odpovědí byla tato možnost uvedena 49krát (tj.20%). Jako druhou nejčastější odpověď uváděli respondenti dovednost ve vedení lidí, tato odpověď byla zastoupena 39krát (tj.16%). Stejný počet odpovědí měly i možnosti přehled o sociálních službách v ČR a orientace v etické a duchovní oblasti sociální práce.

Domnívám se, že za povšimnutí stojí vysoké zastoupení odpovědí u předpokladu orientace v etické a duchovní oblasti sociální práce. Vzhledem k tomu, že vzorek respondentů byl vytvořen ze zaměstnanců Oblastní charity Třebíč, tedy z církevní organizace, přisuzuji tento jev právě specifikům této organizace.

Nejčastěji označenou dovedností supervizora bylo vytváření prostoru pro sdělování „nepříjemných věcí“ mezi supervidovanými. Z celkového počtu 161 odpovědí byla tato dovednost uvedena 36krát. Druhou nejčastěji uváděnou

dovedností supervizora bylo v odpovědích respondentů navození pocitu důvěry. Z celkového počtu 161 odpovědí byla tato dovednost uvedena 27krát.

Nejčastěji označenou schopností supervizora bylo vidět více variant problému. Z celkového počtu 161 odpovědí byla tato schopnost uvedena 48krát. Druhou nejčastěji uváděnou schopností supervizora bylo v odpovědích respondentů odkrývat skryté procesy. Z celkového počtu 161 odpovědí byla tato dovednost uvedena 35krát. Třetí nejčastěji uváděnou schopností bylo umět podpořit jednotlivce i tým. Z celkového počtu 161 odpovědí byla tato dovednost uvedena 33krát.

Ze získaných odpovědí respondentů vyplývá, že 42 osob z celkového počtu 54 respondentů (tj. 78%) považuje pozitivní ladění supervizora za důležitou vlastnost. 95% respondentů považovalo za důležité, aby byl supervizor naslouchající (52 osob).

Z empirického šetření bylo zjištěno, že 46 osob z celkového počtu 54 respondentů požaduje, aby supervizorova role byla rádce. (tj. 85%).

b) V závěru dotazníku mohli respondenti vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost se svým současným supervizorem a porovnat ho s „ideálem“, který si vytyčili v předcházejících odpovědích.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 56% respondentů je se svým současným supervizorem spíše spokojeno (30 osob). Rozhodnou spokojenost vyjádřilo 17 respondentů, 5 osob označilo možnost – tuto otázku si vůbec nekladu a 2 respondenti jsou spíše nespokojení.

Celkem 34 respondentů (tj.63%) vyjádřilo svůj postoj k vyjadřování reflexe na supervizorovu práci výrokem, že nemají potřebu něco takového supervizorovi sdělovat. 15 dotazovaných osob uvedlo, že možnost vyjádřit supervizorovi svůj názor na kvalitu jeho práce v rámci supervizního sezení mají, 5 osob uvedlo, že tato možnost jim není k dispozici.

Z šetření vyplývá, že pro 47 respondentů (tj.87%) splňuje jejich supervizor potřeby a požadavky na „dobrého supervizora“. 7 dotazovaných uvedlo, že tyto požadavky jejich supervizor nesplňuje. V případě doplňující otázky na popis chybějících kompetencí supervizora reagovalo všech 7 respondentů, kteří označili možnost – nesplňuje.

V rámci empirického šetření byly ověřeny všechny stanovené předpoklady jako platné.

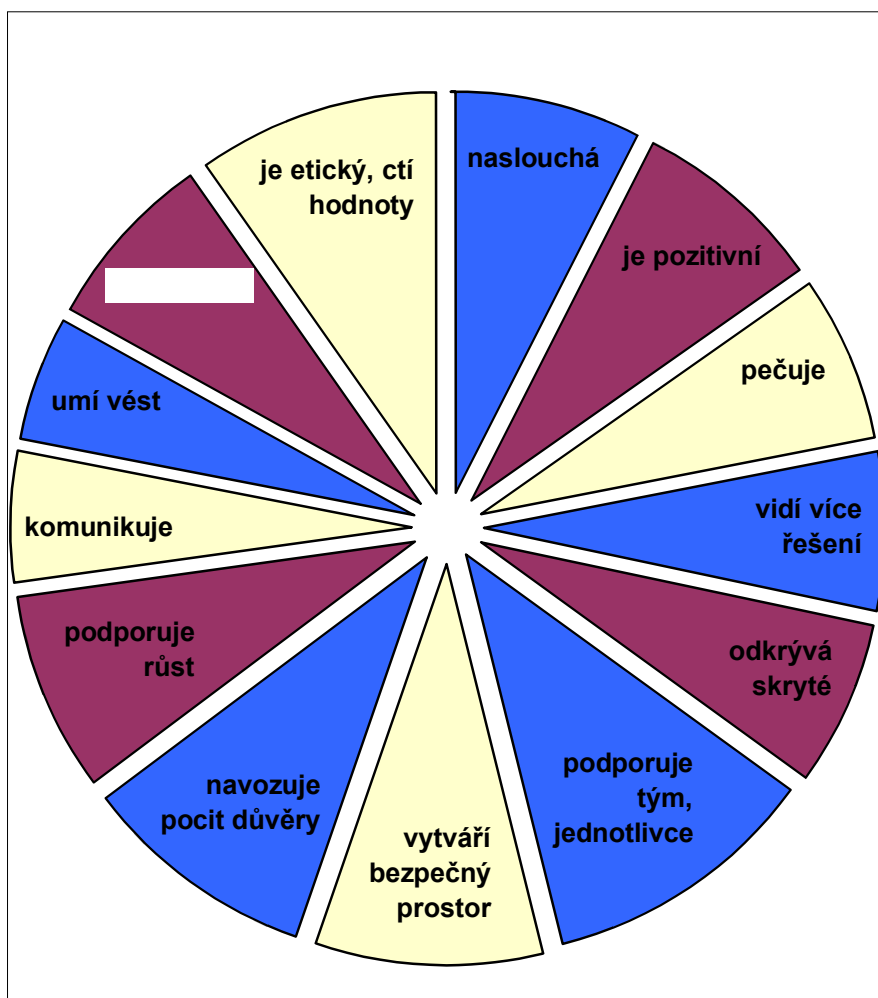
Za nejdůležitější zjištění považují:

1. respondenti mají vysoké nároky na kvalifikační předpoklady supervizora. Nejčastěji zastoupeným kritériem pro výběr supervizora je dosažené vzdělání, dosažený stupeň vzdělání by měl být vysokoškolský, nezbytná je i délka praxe supervizora v přímé péči s uživateli sociálních služeb. Více než polovina respondentů také považuje za nezbytné, aby supervizor absolvoval psychoterapeutický výcvik.
2. respondenti očekávají od supervizora souhrn osobních předpokladů, který nevybočuje z běžného rámce požadavků na ostatní profesionály v pomáhajících profesích. Nejčastěji označenými předpoklady supervizora byly komunikační dovednosti a dovednost vedení lidí. Respondenti požadují po supervizorovi, aby dokázal vytvořit prostor pro sdělování nepříjemných věcí mezi supervidovanými a navodit pocit důvěry. Nejčastěji zastoupenou vlastností, kterou by měl supervizor mít, je pozitivní naladění, druhým nejčastějším požadavkem je, aby byl supervizor naslouchající.
3. při vyjádření spokojenosti se svým současným supervizorem byli respondenti spíše opatrní a ve více než polovině případů volili možnost – spíše spokojen. Překvapivým zjištěním bylo, že více jak 60% respondentů nemá potřebu supervizorovi sdělovat názor na kvalitu jeho práce.
4. více jak 80% dotazovaných uvedlo, že jejich současný supervizor splňuje požadavky na „dobrého supervizora“.

Pro názornou představu uvádím v následujícím grafu souhrn dovedností, schopností a vlastností supervizora, které respondenti uváděli na prvních třech místech.

Graf č. 10

SUPERVIZOR



IV. Závěr

Jako téma mé bakalářské práce jsem zvolila „Kapitál supervizora“. Kapitál byl v této práci pojímán jako soubor, souhrn znalostí, schopností, dovedností, předpokladů, které si jedinec osvojuje během své profesní i osobní historie. Tedy jako souhrn kompetencí, který zároveň se svým nositelem – supervizorem - roste a reaguje na okolní změny.

Záměrem teoretické části práce bylo popsat a charakterizovat odborné požadavky, předpoklady, kompetence pro výkon činnosti supervize. Kompetence supervizora byly vztahovány k procesu supervize, k organizaci, etickým hodnotám a ke vztahu supervizor – supervidovaný. Praktická část ověřovala stanovené předpoklady vyplývající z teorie na zvoleném vzorku respondentů v prostředí organizace poskytující sociální služby. Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zjišťováno, jaký kapitál by měl mít „ideální“ supervizor pro oslovené respondenty z Oblastní charity Třebíč.

Dle mého názoru projevili oslovení respondenti velkou odvahu při vyplňování dotazníků. Jako příjemci supervize pasovali sami sebe do role odborníků, hodnotitelů a vyjádřili jednoznačně své požadavky na osobu supervizora. Také prokázali svou informovanost o institutu supervizora a promítli do svých odpovědí svou praktickou zkušenost se supervizí.

Při porovnání teoretických a praktických zjištění v této práci lze konstatovat, že představa o kapitálu supervizora se v těchto dvou rovinách příliš neliší. Bylo pro mě pozitivně překvapivým zjištěním, že respondenti prostřednictvím svým odpovědí téměř bezesbýtku naplňovali teoretická východiska této práce. Považuji tuto skutečnost za platný důkaz toho, že pracovníci v přímé péči s uživateli mají nesporný mandát k tomu, aby dokázali odpovědně a se znalostí věci přispět k výběru dobrého supervizora s kvalitním kapitálem. Stejně tak lze říci, že nastavené kvalifikační a osobnostní požadavky na odbornost supervizora od vzdělavatelů v supervizi vhodně reagují na poptávku supervidovaných.

Moji bakalářskou práci považuji za vstup do tématu kapitálu supervizora. Charakteristiku kompetencí supervizora a jejich ověření na vybraném vzorku respondentů představuji jako základ pro další možné vědecké zkoumání tohoto tématu. Z poznatků této práce vyvozují, že přínosnou oblastí pro další zkoumání by

mohl být vztah kapitálu supervizora s kapitálem nezávislého kvalifikovaného odborníka ve smyslu Standardů kvality sociálních služeb ČR. Popřípadě náhled na kapitál supervizora z pohledu jednotlivých terapeutických škol. Jak jsem již uvedla v úvodu této práce, supervizi považuji za klíčovou nejen v oblasti sociálních služeb, ale také v oblasti zdravotnictví a školství. V další práci by bylo například vhodné zmapovat další typy veřejných služeb, kde by supervizor mohl zkvalitnit službu poskytovanou člověku člověkem. V našich zeměpisných šířkách se supervize nejvíce rozvíjela v neziskovém sektoru – jako jeden z prostředků pro zajištění kvality služeb v nestátních – a tedy potenciálně nekvalitních zařízeních. V průběhu devadesátých let minulého století to byly právě neziskové organizace, které se díky supervizím a dalším prvkům růstové flexibility etablovaly do podoby, která mnohdy svoji účinností a efektivitou přesahuje sektor státních služeb. V současné době proniká institut supervize do zdravotnických a léčebných zařízení, kde však mnohdy naráží na stereotypní a dlouholetou rutinou udržované pracovní postupy. Věřím, že se supervize, byť realizovaná v různých formách a úrovních, stane jednou běžnou a nezpochybňovanou součástí personální práce v širokém okruhu veřejných služeb a kapitál supervizora bude velmi cenným artiklem. Tato bakalářská práce může napomoci supervizi „zpopularizovat“ a přinést základní pohledy, jak na tuto problematiku nazírat. Přála bych si, aby jednou profesionálně pomáhali lidem pouze supervidovaní pracovníci.

V. Přílohy

1. Dotazník

Milá kolegyně, milý kolego,

dotazník, který právě držíte v ruce je určen pro účely průzkumu k mé bakalářské práci na téma

Kapitál supervizora. Cílem průzkumu je **popsat a charakterizovat kompetence člověka, který vykonává pracovní pozici supervizora v pomáhajících profesích, tedy jeho dovednosti, schopnosti, vlastnosti, odbornou kvalifikaci. „Zkrátka – jaký by byl ideální člověk na tuto pracovní pozici.“**

Dotazník je ANONYMNÍ, neuvádějte své jméno. Data budou zpracovávána statisticky, což vylučuje možnost identifikace.

V dotazníku označte křížkem vždy takovou odpověď, která se Vás týká nejvíce. V některých případech je možno zatrhnout více odpovědí, případně doplnit nabízenou možnost odpovědí vlastní

(u těchto případů je vždy připojena slovní instrukce).

Vyplněné dotazníky, prosím, odevzdávejte do označené přihrádky na sekretariátu Oblastní charity Třebíč. Vážím si Vaší vstřícnosti a věřím ve Váš zodpovědný přístup k vyplňování.

DOTAZNÍK

Pohlaví ☐ muž
 ☐ žena

Pracovní pozice

- ☐ Pracovník v sociálních službách
- ☐ Sociální pracovník
- ☐ Pedagogický pracovník
- ☐ Psycholog

Délka praxe v sociálních službách (v letech)

- ☐ 0 - 1
- ☐ 2 - 5

- ☐ 6 - 10
- ☐ 11 a více

Supervizor je nezávislý, kvalifikovaný odborník, který poskytuje jednotlivcům, týmům i organizacím prostor pro sdělování svých zkušeností, nápadů, problémů. Supervizor nabízí bezpečné a důvěrné prostředí, vždy přichází zvnějšku organizace. Cílem supervize je zkvalitnit práci s klienty, komunikaci v týmu, profesní i lidský růst jednotlivců.

1. Probíhá v zařízení, ve kterém pracujete, supervize s nezávislým odborníkem?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

2. Podle jakých kritérií byste se rozhodovali při výběru supervizora? (zaškrtněte všechny možnosti, které jsou pro Vás důležité)

- ☐ dosažené vzdělání supervizora
- ☐ délka praxe v supervizi
- ☐ absolvované odborné výcviky, kurzy, stáže
- ☐ cena supervize
- ☐ osobnostní předpoklady supervizora
- ☐ časová dostupnost supervizora
- ☐ reference od profesních kolegů
- ☐ členství supervizora v zastřešující odborné instituci
- Jiná ☐ jaká.....

3. Jaké vzdělání by podle Vašeho názoru měl mít supervizor?

- ☐ Vyšší odborné vzdělání
- ☐ Bakalářské vzdělání
- ☐ Vysokoškolské vzdělání
- Jiné ☐ jaké.....

4. Kolik let praxe v přímé péči s klienty by měl dobrý supervizor minimálně mít podle Vašeho názoru?

- ☐ 0 – 1
- ☐ 2 – 5
- ☐ 6 – 10
- ☐ 11 a více
- ☐ roky praxe nerozhodují

**5. Jaké další předpoklady považujete u supervizora za nezbytné?
(zaškrtněte všechny možnosti, které jsou pro Vás důležité)**

- ☐ výcvik v psychoterapii
- ☐ dovednost vedení lidí
- ☐ pravidelná vlastní supervize
- ☐ komunikační dovednosti
- ☐ orientace v právních předpisech
- ☐ přehled o sociálních službách v ČR
- ☐ výcvik v krizové intervenci
- ☐ orientace v etické a duchovní oblasti sociální práce
- jiné ☐ jaké.....

6. Jaké dovednosti by měl ovládat „dobrý supervizor“? (označte 3 odpovědi, které považujete za nejdůležitější)

- ☐ navodit pocit důvěry
- ☐ podporovat sebevědomí a růst zúčastněných
- ☐ umět oceňovat dobré výkony pracovníků
- ☐ být vzorem a odborníkem na práci s klienty
- ☐ umět zprostředkovat informace mezi nadřízenými a podřízenými
- ☐ vytvořit prostor pro sdělování „nepříjemných věcí“ mezi supervidovanými
- ☐ podporovat jednotlivce v rámci pracovního týmu
- jiné ☐ jaké.....

7. Jaké schopnosti by měl mít „dobrý supervizor“? (označte 3 odpovědi, které považujete za nejdůležitější)

- ☐ vidět věci v dlouhodobé perspektivě

- ☐ odkrývat skryté procesy („mít na to čuch“)
- ☐ dobře reagovat na změnu a přizpůsobit se jí
- ☐ vidět více variant řešení problému
- ☐ učit se z každé nově vzniklé situace
- ☐ pracovat s širokým a různorodým spektrem supervidovaných
- ☐ umět podpořit jednotlivce i tým
- jiné ☐ jaké.....

8. Jaké vlastnosti by měl mít „dobrý supervizor“ ? (zaškrtněte 5 odpovědí, které považujete za nejdůležitější)

- ☐ naslouchající
- ☐ laskavý
- ☐ pozitivně laděný
- ☐ sebevědomý
- ☐ rozhodný
- ☐ tvořivý
- ☐ spolehlivý
- ☐ důsledný
- ☐ pečující
- ☐ tolerantní
- jiné ☐ jaké.....

9. Jakou roli pro Vás supervizor představuje? (označte 3 odpovědi, které považujete za nejdůležitější)

- ☐ učitel
- ☐ kontrolor
- ☐ rádce
- ☐ terapeut
- ☐ kolega
- ☐ nadřízený
- ☐ pomocník
- ☐ zpovědník
- ☐ ochránce
- jinou ☐ jakou.....

10. Jste v současné době spokojeni s Vaším supervizorem?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ tuto otázku si nekladu
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

11. Máte možnost v rámci supervizního sezení vyjádřit supervizorovi Váš názor na kvalitu jeho práce?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nemám potřebu něco takového supervizorovi sdělovat

12. Splňuje supervizor vaše potřeby a požadavky na „dobrého supervizora“?

- ☐ ano
- ☐ ne

pokud ne, jaké dovednosti, schopnosti, vlastnosti mu chybí

(vypište):

.....
.....
.....

Konec dotazníku.

Děkuji Vám za spolupráci a přeji mnoho „dobrých zkušeností“
s „dobrými supervizory“.

Barbora Kloudová

Seznam použité literatury

- Bartoňková, H., Šimek, D. **Andragogika**. Studijní texty pro distanční studium. Olomouc: UP, 2002
ISBN 80-244-0394-3
- Baštecká, B., Goldmann, P. **Základy klinické psychologie**. Praha: Portál, 2001
ISBN 80-7178-550-4
- Belz, H., Siegrist, M. **Klíčové kompetence a jejich rozvíjení**. Praha: Portál, 2001
ISBN 80-7178-479-6
- Dopita, M. **Pierre Bourdieu o umění, výchově a společnosti**. 1. vyd. Olomouc: UP v Olomouci, 2007
ISBN 80-244-1650-2
- Dostálová, D. **Supervize v sociálních službách Zlínského kraje**. Bakalářská diplomová práce. Olomouc: FF UP, 2005
- Gabura, J., Pružinská, J. **Poradenský proces**. 1. vyd. Praha: SLON, 1995
ISBN 80-85859-10-9
- Guggenbühl-Craig, A. **Nebezpečí moci v pomáhajících profesích**. 1.vyd. Praha: Portál, 2007
ISBN 978-80-7367-302-4
- Havrdová, Z. **Kompetence v praxi sociální práce**. Praha: Osmium, 1999
ISBN 80-902081-8-5
- Havrdová, Z., Hajný, M. et al. **Praktická supervize**. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 2008
ISBN 978-80-7262-532-1
- Hawkins, P., Shohet, R. **Supervize v pomáhajících profesích**. 1.vyd. Praha: Portál, 2004

ISBN 80-7178-715-9

- Kalina, K. a kol. **Drogy a drogové závislosti 2.** Mezioborový přístup. 1. vyd. Praha: Úřad vlády České republiky, 2003
ISBN 80-86734-05-6
- Keller, J., Tvrđý, L. **Vzdělanostní společnost? Chrám, výtah a pojišťovna.** 1.vyd. SLON, Praha 2008
ISBN 978-80-86429-78-6
- Kopřiva, K. **Lidský vztah jako součást profese.** 4. vyd. Praha: Portál, 2000
ISBN 80-7178-429-X
- Matoušek, O. a kol. **Metody a řízení sociální práce.** 1. vyd. Praha: Portál, 2003
ISBN 80-7178-548-2
- Matoušek, O. a kol. **Základy sociální práce.** Praha: Portál, 2001
ISBN 80-7178-473-7
- Munson, C., E. **Clinical Social Work Supervision.** New York-London-Norwood, The Haword Press, 1993, nepublikovaný překlad Bohumila Baštecká, 2002
- **Standardy kvality sociálních služeb.** Výkladový sborník pro poskytovatele. 1.vyd. Praha: TIGIS PRINT, 2008
- Svobodová, P.(ed.). **Úvod do supervize. Cyklický model.** Tišnov: SCAN, 2002
ISBN 80-86620-002-X
- Šimek, A. **Supervize – kazuistiky.** 1.vyd. Praha: Triton, 2004
ISBN 80-7254-496-9
- Timuťák, L. **Základy vedení psychoterapeutického rozhovoru.** Praha: Portál, 2006
ISBN 80-7367-106-9

- Úlehla, I. **Umění pomáhat**. 2. vyd. Praha: SLON, 2005
ISBN 80-86429-36-9

Časopisy

- Baštecká , B. **Supervize a snaha pohlédnout na sebe jinýma očima**. Sociální práce/Sociálna práca. 2006, č. 3
- Baštecká, B. **Supervize**. Zpravodaj Diakonie, 1999, č. 1
- Bednářová, Z. **Supervize jako forma metodického vedení**. Sociální politika, 1997, č. 7-8
- Franséhn, M. **Význam supervize v sociální práci na příkladu Švédska**. Sociální práce/Sociálna práca, 2007, č.4
- Havrdová, Z. **Poslání a smysl supervize**. Éthum. Bulletin pro sociální pomoc, prevenci a intervenci. 2000, č. 28
- Havrdová, Z. **Vysokoškolská výuka supervize umožní poskytování kvalitních služeb potřebným lidem**. Sociální práce/Sociálna práca. 2007,č. 4
- Hewson, J. **Výcvik supervizorů v uzavírání supervizní smlouvy**. Psychoterapeutické sešity, 2000, r. 1
- Inskipp, F. **Výcvik supervidovaných v používání supervize**. Psychoterapeutické sešity. r. 1, 2000
- Kinkor, M. **Kvalitní manažeři a supervizoři jsou zárukou kvality sociálních služeb, konstatuje lektor**. Sociální práce/Sociálna práca, 2007, č. 4
- Matoušek, O. **Supervize v sociální práci**. Sociální politika, 2001, č. 1

- Rollová, J. **Supervize v dětských střediscích Diakonie**. Zpravodaj Diakonie ČCE, 1999, r. 3
- Šimek, D. **Talent – management – obrana proti knowledge society**, sborník AEDUCA 2008
- Šimek, A., Jakubů, J. **Supervize do Evropy otevřená**. Konfrontace, 2002, r.13, č. 1
- Škulecová, A., Jankovský, J. **Význam etických aspektů práce v pomáhajících profesích**. Sociální práce/Sociálna práce, 2004, č. 4

Ostatní zdroje

- **Materiály z 2. setkání výcvikové skupiny D**, Český institut pro supervizi, 2004
- Podkladový materiál ke kurzu: **Zaváděcí seminář supervize**, 16.-17.3. 2006, Vzdělávací centrum Diecézní charity Brno TEDDY, lektor: PhDr. Jiří Libra
- Libra, J. **Supervize jako příspěvek řízení organizace**. Závěrečná písemná práce – Kurz řízení neziskových organizací. 1999

Internetové zdroje

http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/modra_kniha_eas.pdf
<http://fhs.cuni.cz/FHS-25.html>
<http://fhs.cuni.cz/FHS-25.html>
http://www.cs.wikipedia.org/wiki/Psychoterapeutick%C3%BD_v%C3%BDcvik
http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006.pdf
<http://www.remedium.cz/vzdelavaci-programy>
<http://www.remedium.cz/vzdelavaciprogramy/optimalizace-systemu-vzdelavani.php>
<http://www.supervize.eu>
<http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>
<http://www.supervize.eu/o-techto-strankach/historie-cis/>
<http://www.supervize.eu/supervizori/kdo-je-supervizor/>

http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/eticke_zasady_eas.pdf

http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/2010/01/Odbornosti_CIS.pdf

<http://www.trebic.charita.cz>