



Bakalářská práce

Význam supervize pro pracovníky v krizové intervenci

Studijní program:

B0923P240005 Sociální práce

Autor práce:

Daniela Kadlecová

Vedoucí práce:

PhDr. Kateřina Thelenová, Ph.D.

Katedra sociálních studií a speciální pedagogiky

Liberec 2023



Zadání bakalářské práce

Význam supervize pro pracovníky v krizové intervenci

<i>Jméno a příjmení:</i>	Daniela Kadlecová
<i>Osobní číslo:</i>	P20000519
<i>Studijní program:</i>	B0923P240005 Sociální práce
<i>Zadávající katedra:</i>	Katedra sociálních studií a speciální pedagogiky
<i>Akademický rok:</i>	2021/2022

Zásady pro vypracování:

Cílem bakalářské práce: Zjistit, jak pracovníci vybraného pracoviště krizové intervence reflektují význam supervize pro výkon jejich profese.

Požadavky: Formulace teoretických východisek, příprava průzkumu, sběr dat, interpretace a vyhodnocení dat, formulace závěrů.

Metody: Dotazování.

Při zpracování bakalářské práce budu postupovat v souladu s pokyny vedoucí práce.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

tištěná/elektronická

Jazyk práce:

Čeština

Seznam odborné literatury:

KOPŘIVA, K., 2016. *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. 8. rozš. a přeprac. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1147-1.

HAWKINS, P., SHOHET, R., 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-715-9.

VODÁČKOVÁ, D. 2020. *Krizová intervence*. 4. aktual. vyd. Praha: Portál/Remedium. ISBN 978-80-262-1704-6

HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M., 2008. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1.

ŠPATENKOVÁ, N., 2011. *Krizová intervence pro praxi*. 2. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2624-3.

Vedoucí práce:

PhDr. Kateřina Thelenová, Ph.D.

Katedra sociálních studií a speciální pedagogiky

Datum zadání práce:

3. dubna 2022

Předpokládaný termín odevzdání: 28. dubna 2023

L.S.

prof. RNDr. Jan Pícek, CSc.
děkan

PhDr. Pavel Kliment, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 13. června 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Chtěla bych touto cestou poděkovat své vedoucí bakalářské práce paní PhDr. Kateřině Thelenové, Ph.D, za odborné vedení při zpracování mé práce a za její cenné připomínky a rady, které mi poskytla. Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu při studiu a v neposlední řadě také všem respondentům, kteří poskytli této práci své cenné názory, myšlenky a vhledy.

Název bakalářské práce: Význam supervize pro pracovníky v krizové intervenci

Anotace

Bakalářská práce se zabývá tématem krizové intervence a supervize, konkrétně významem supervize pro pracovníky v krizové intervenci. Práce se zabývá metodologií supervize, jejími druhy a formami, jejím procesem a také účelem. Část práce je také věnována kontraktu a osobnosti supervizora, jelikož oba aspekty hrají v supervizi důležitou roli. V teoretické části je popsána krizová intervence jako metoda sociální práce pro lepší pochopení potřeby supervize v této oblasti. Empirická část je věnována průzkumu s cílem zjistit, jak pracovníci vybraného pracoviště krizové intervence reflektují význam supervize pro výkon jejich profese. V závěru empirické části je závěrečná diskuse k výsledkům průzkumu. Hlavní zjištění průzkumu je, že supervize zde slouží především jako nástroj prevence syndromu vyhoření. V závěru práce jsou uvedena doporučení, která by v praxi mohla pomoci organizaci lépe uchopit supervizi jako nástroj zvyšování kvality organizace.

Klíčová slova

Supervize, supervizní vztah, supervizor, podpora, etika, krizová intervence, krize, kvalita v sociálních službách.

Title of the Bachelor Thesis in English: The Importance of Supervision for Crisis Intervention Specialists

Anotation

The Thesis „The Importance of Supervision for Crisis Intervention Specialists“ is concerned with the topic of crisis intervention and supervision, particularly the value of supervision for workers in crisis intervention. The thesis is focused on the methodology of supervision, its kinds and forms, its process and purpose. Part of the thesis is dedicated to a contract and personality of supervisor, because both aspects have important role in supervision. The chapter of the theoretical part describes crisis intervention as a method of social work for better understanding of the need for supervision in the mentioned area. The empirical part is dedicated to a survey with the goal of discovering how the workers of the chosen workplace reflect the significance of their profession. The empirical part's conclusion is a final discussion about the survey results. The main finding of the survey is that supervision is instrumental primarily towards preventing burnout. There are some recommendations at the end of the thesis, which could help the organisation better grasp supervision as a tool for improving the quality of the organization.

Key words

Supervision, supervisory relationship, supervisor, support, ethic, crisis intervention, crises, quality in social services

Obsah

Seznam zkratek.....	10
ÚVOD.....	11
TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 KRIZOVÁ INTERVENCE.....	13
1.1 Definice krizové intervence.....	13
1.1.1 Specifické znaky a principy krizové intervence.....	15
1.2 Formy krizové intervence.....	16
1.2.1 Distanční formy krizové intervence.....	18
1.3 Pracovník krizové intervence.....	21
1.4 Právní aspekty krizové intervence.....	26
2 SUPERVIZE.....	28
2.1 Historie supervize v ČR.....	28
2.2 Co je supervize.....	29
2.2.1 Funkce supervize.....	31
2.2.2 Cíle supervize.....	33
2.3 Legislativní ukotvení supervize.....	33
2.4 Etika v supervizi.....	34
2.5 Druhy a formy supervize.....	36
2.5.1 Individuální supervize.....	37
2.5.2 Skupinová supervize.....	38
2.5.3 Týmová supervize.....	40
2.6 Supervizní kontrakt.....	41
2.7 Kvalifikace, kompetence a osobnost supervizora.....	42
2.8 Shrnutí.....	44
EMPIRICKÁ ČÁST.....	46
3 PŘEDPRŮZKUM.....	46
4 VÝZNAM SUPERVIZE PRO PRACOVNÍKY KI - PRŮZKUM.....	50
4.1 Téma průzkumu.....	50
4.2 Cíl průzkumu.....	51
4.3 Předmět zájmu a popis výzkumného vzorku.....	51

4.4 Metodologie.....	51
4.4.1 Zpracování dat a jejich prezentace.....	52
4.5 Výsledek průzkumu.....	57
Diskuze a závěrečné doporučení.....	59
ZÁVĚR.....	61
ZDROJE.....	62
Seznam příloh.....	65
Příloha 1 – Transkripce rozhovoru z předprůzkumu.....	66
Příloha 2 – Transkripce dvou rozhovorů z průzkumu.....	69
Příloha 3 – Ukázka otevřeného kódování.....	78

Seznam zkratk

ASuPP	Asociace supervizorů pomáhajících profesí
KI	Krizová intervence
LK	Liberecký kraj

ÚVOD

Každý z nás v životě překonává mnoho překážek, které mají pro každého svůj vlastní význam. Některé události by pro někoho neměly velký význam a ani by se nad nimi nepozastavil, ale u někoho mají význam velký a intenzita prožívaného trápení může být vysoká. Krize může v životě potkat každého z nás, většinou nečekaně a zastihne nás nepřipravené. Krize může zastihnout i sociální pracovníky. Je to zpravidla neočekávaná situace, která může pramenit z dlouhodobě trvajících pracovního stresu, který může vést ke krizi. Krize vyvolává nějakou nerovnováhu v našem životě, stresuje nás a jde mimo naše adaptační schopnosti (Špatenková 2004, s. 16). Téma bakalářské práce je význam supervize pro pracovníky krizové intervence. Cílem této práce je popsat jak pracovníci konkrétního pracoviště krizové intervence hodnotí a reflektují význam supervize vzhledem ke své profesi.

Účinným nástrojem podpory pracovníka a reflexe jeho práce je supervize. Supervize přispívá ke zkvalitňování poskytovaných služeb v organizaci a podporuje jednotlivce nebo i celé týmy při práci s klientem, a tím právě zkvalitňuje pomáhající proces (MPSV 2008). Cílem této bakalářské práce je zjistit, jak vnímají supervizi pracovníci krizové intervence a jak reflektují význam supervize v kontextu jejich profese.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. Teoretická část seznámí čtenáře s pojmem krizová intervence, definuje ji, a seznámí čtenáře s tím, jak ji definují vybraní autoři české teorie sociální práce. Dále se v textu čtenář dočte, jak krizovou intervencí dělíme a jaké jsou její principy. Druhá teoretická část se bude zabývat supervizí, její definicí, dělením a pojmy se supervizí souvisejícími. Považuji za přínosné zmínit se také o limitech, které může supervize z různých důvodů mít. Ve své práci čerpám z knih v listinné formě, tak z knih v online formě. Proto se u některých odkazů a citací může lišit odkaz na stránku v prezenční a online formě.

Empirická část je věnována šetření, které bude zaměřeno na to, jaký pohled mají pracovníci konkrétního pracoviště krizové intervence na supervizi a jaký význam pro ně má v kontextu výkonu jejich profese. Reflexe informací, které jsou získány kvalitativní metodou, nám ukáží, jak pracovníci vybraného pracoviště supervizi vnímají. Účelem bakalářské práce je teoreticky představit krizovou intervencí a supervizi na poli sociální

práce a zhodnotit, jak reflektují význam supervize pracovníci vybraného pracoviště v kontextu výkonu jejich profese. Text je určen pro všechny, kteří projevili zájem o supervizi, krizovou intervenci a o to, jak přínosná supervize pro tuto metodu práce je. Dále je text určen všem organizacím a pracovníkům poskytujícím krizovou intervenci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KRIZOVÁ INTERVENENCE

Krizová intervence (dále také KI) je specifická metoda sociální práce, která pracuje s klienty, kteří se nacházejí v určité krizi. Je třeba zdůraznit, že krize je založena na subjektivní interpretaci a každý člověk ji vnímá jinak, a proto je důležité věnovat plnou pozornost i situaci, která se nám ani vzdáleně nemusí zdát krizová. Vodáčková (2020, s. 45-47) ve své publikaci tvrdí, že předstupněm KI, se kterým se většinou člověk dostane do kontaktu, je takzvaná svépomoc či neformální pomoc. Jedná se o to, *kdy si člověk pomůže sám sobě* anebo pomůže rodina a okolí. V momentech, kdy vlastní síly člověka nestačí, jsou tu krizová pracoviště, na která se může člověk obrátit. A to buď osobně, prostřednictvím internetu, nebo telefonicky.

KI jako metoda sociální práce je relativně mladá specializovaná pomoc, jelikož zpočátku bylo na KI nahlíženo z klinického hlediska. Průkopníkem této odborné metody byl Eric Lindeman, který se ve čtyřicátých letech 20. století zabýval tím, jak zvládnout lidský smutek. Vyzdvihl zejména to, že během několika sezení lze překonat velmi vážné krize. V praxi se KI začínala utvářet do podoby, jak ji známe dnes, až od 70. let 20. století (Matoušek 2003, s. 129).

1.1 Definice krizové intervence

Vodáčková (2020, s. 60) definuje krizovou intervenci jako „odbornou metodu práce s klientem v situaci, kterou osobně prožívá jako zátěžovou, nepříznivou, ohrožující. Krizová intervence pomáhá zpřehlednit a strukturovat klientovo prožívání a zastavit ohrožující či jiné kontraproduktivní tendence v jeho chování. Krizová intervence se zaměřuje jen na ty prvky klientovy minulosti či budoucnosti, které bezprostředně souvisí s jeho krizovou situací. Krizový pracovník klienta podporuje v jeho kompetenci řešit problém tak, aby dokázal aktivně a konstruktivně zapojit své vlastní síly a schopnosti a využít potenciálu přirozených vztahů. Krizová intervence se odehrává v rovině řešení klientova problému a překonání konkrétních překážek.“

Krizová intervence se vyznačuje okamžitou pomocí, která je specifická tím, že nahlíží na problém tady a teď. Klienti, kteří vyhledají krizové pracoviště, se nacházejí v náročné životní situaci, pro kterou je typické silné emocionální vypětí a mohou mít i

suicidální myšlenky (Matoušek 2003, s. 130 a Špatenková 2011, s 13-15). S těmito všemi znaky pracovník přichází do přímého kontaktu a musí umět s nimi pracovat. Takto specificky vypjaté životní situace se vyznačují vysokou náročností na odolnost pracovníka. Pod pojmem krizová intervence si představme proto přímou metodu práce s klientem, v širším slova smyslu se jedná o komplexní pomoc jedinci.

Špatenková (2017, s. 153–155) definuje krizovou intervenci jako zakročení v krizi, respektive nějaký zásah, zákrok. Vymezuje ji jako specializovanou pomoc osobám, které se ocitly v krizi. Ocitly se v situaci, která není podobná jejich navyklému způsobu života, a to způsobuje nerovnováhu a stres. Intervence znamená, že mezi jedince a jeho situaci vstoupí někdo, kdo mu pomůže jeho situaci řešit.

V dnešní podobě krizových pracovišť, především těch, co se zabývají telefonickou krizovou intervencí, jsou to například linky důvěry, linky bezpečí, se setkáváme s fenoménem dlouhodobě opakovaně volajících. V souvislosti s tím, chci jen poukázat, že někteří klienti, kteří se obracejí na takovéto linky, se nenachází tak úplně v krizi, jakou si pod tím představujeme. Jsou to klienti, kteří se obracejí na linku opakovaně například z důvodu chybějících členů rodiny. Linka jim nahrazuje lidský kontakt, podporu, porozumění. Dále jsou to například klienti s některými psychiatrickými diagnózami, kteří nechodí do společnosti a mají problém se socializací. Linka zde zastupuje místo pomocníka se socializací. Respondenti Linky důvěry Liberec to popisují tak, že se opouští trochu od slova krizová a zůstává se pouze u pojmu intervence, jak uváděli ve svých odpovědích v provedeném průzkumu.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, konkrétně § 60, vymezuje krizovou pomoc jako „terénní, ambulantní nebo pobytovou službu na přechodnou dobu poskytovanou osobám, které se nacházejí v situaci ohrožení zdraví nebo života, kdy přechodně nemohou řešit svoji nepříznivou sociální situaci vlastními silami.“

„Krizová intervence – či komplexněji krizová pomoc – zahrnuje různé formy pomoci, které mají za úkol vrátit jedinci psychickou rovnováhu, narušenou kritickou životní událostí. Jedná se především o pomoc psychologickou, lékařskou, sociální a právní“ (Špatenková 2011, s. 13). Nejčastěji se v praxi setkáváme s definicí krizové intervence jako krátkodobé, časově omezené, specializované psychosociální pomoci (Nevypust' duši 2020).

Považuji za příhodné uvést, jak se KI liší od psychoterapie. Jelikož často KI úzce spolupracuje s navazujícími psychoterapeutickými službami. Psychoterapie jako taková, je princip setkávání terapeuta s klientem, který se vyznačuje delším časem než je spolupráce krizového interventu a klienta KI. Pracuje s problémem z delšího časového hlediska, snaží se porozumět jeho příčinám a jeho vzniku a s klientem pracuje tak, aby byl postupně zplnomocňován směrem do budoucnosti (Vodáčková 2020, s. 61–69). Kdežto KI řeší problém z jeho akutní stránky, i proto je v mnoha případech součástí případu mnoho odborníků jako jsou lékaři, psychologové, sociální pracovníci apod.

Jak je tomu v sociální práci, tak i samotná metoda KI nese v sobě několik rozporů a etických dilemat. Kvalitní sociální pracovník by měl být schopen je identifikovat a umět s nimi pracovat. Baštecká (In Květenská 2014, s. 26) jako nejčastější uvádí dilema **předpoklad nemoci a zdraví** – pokud klienta uznáme jako nemocného, dovolíme mu odpočinout si od nároků okolí a naopak pokud ho uznáme jako zdravého, pomáháme mu tím nalézt řešení jeho situace. **Důraz na jedince a důraz na vyšší systém** znamená, že klient má naší výlučnou pozornost a naopak při hledání širšího systému můžeme vidět věci z dalších jiných úhlů.

Matoušek (2003, s. 134) považuje KI za úspěšně v cíli v ten moment, kdy je klient schopen vnímat a rozpoznávat svoje emoce, pracovat s nimi, je schopen reálně prožívat, jednat a stanovovat si postupně reálné dílčí cíle budoucnosti.

1.1.1 Specifické znaky a principy krizové intervence

Jak už bylo uvedeno výše, mezi specifické znaky krizové intervence patří především její krátkodobost, specializovanost, časová omezenost a řešení klientova problému tady a teď.

Mezi další specifické znaky (Špatenková 2011, s. 15) můžeme zařadit:

- okamžitou pomoc,
- redukci ohrožení – zajištění podpory, bezpečí, zajištění základních fyziologických potřeb,
- aktivní, někdy i direktivní přístup.

Krizová intervence (dále jen KI) je specifická metoda, která je postavena na určitých principech (Vodáčková 2020, s. 16 a Špatenková 2017, s. 153–155), mezi něž patří:

- krize má individuální charakter – pro každého znamená něco jiného,
- jedním z cílů KI je posílit klientovu kompetenci, aby dokázal svůj problém řešit co možná nejvíce vlastním jednáním,
- KI je eklektická práce – je vytvořena na míru klientovi a jeho problému,
- při práci s klientem bychom měli zasahovat jen do nedávné minulosti a dosahovat jen do blízké budoucnosti,
- zaměřit bychom se měli na práci s celým systémem, ne jen s klientem jako jednotlivcem,
- je důležité mít zázemí spolupracovníků a možnost supervizí při práci s krizovými stavy,
- KI by měla být dostupná a jednoduše dosažitelná pro klienta.

Z uvedeného vyplývá, že KI v praxi představuje aktivity zahrnující vytvoření bezpečného prostoru pro klienta a poskytnutí emocionální podpory, která pomůže klientovi popsat svoje emoce. KI zahrnuje také vedení a zplnomocnění klienta pro řešení jeho vlastní situace. Dopomáhá k identifikaci hlavního problému a pomáhá v nalezení účinných strategií a zdrojů pomoci. Předmětem zájmu krizové intervence je schopnost klienta provázet situací a poskytovat mu dostatečnou podporu.

Cílem krizové intervence dle Diakonie Českobratrské církve evangelické (2022) je:

- pomoci klientovi správně specifikovat emoce, pracovat s nimi a stabilizovat je tak, aby lépe porozuměl svému prožívání,
- stabilizovat stav klienta, tak aby se zamezilo suicidálním pocitům,
- pomoci klientovi nalézt přirozeně podpůrné sociální sítě z jeho prostředí,
- pomoci klientovi vytvořit plán a postup řešení krize, případně zprostředkovat kontakt s navazujícími službami,
- hledání a podpora vlastních stabilizačních mechanismů.

Další z cílů krizové intervence, kde panuje shoda několika autorů, je samozřejmě motivace a aktivizace klienta a zplnomocnění, aby jednal na základě svých vlastních rozhodnutí, uvádí Linka důvěry Libereckého kraje (LDLK 2021).

1.2 Formy krizové intervence

Formy neboli druhy krizové intervence dělíme na základě typu kontaktu krizového interventa s klientem. Jedná se o prezenční nebo distanční formu. Distanční forma je realizována jako telefonická služba různých linek důvěry a pomoci, dále se může realizovat prostřednictvím internetu. Internet v dnešní době používá stále větší množství lidí. V praxi se můžeme setkat s jistým znehodnocením distančních forem, jelikož spousta pracovníků v pomáhajících profesích si myslí, že pro poskytnutí účinné pomoci je setkání nezbytné (Špatenková 2011, s. 23). Prezenční forma je naopak založena na kontaktu klienta s krizovým interventem, kdy další kritérium dělení je, na jakém místě se krizová intervence odehrává. Z tohoto hlediska služby krizové intervence dělíme na pobytové, terénní a ambulantní. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, konkrétně v § 33, popisuje tři formy poskytování sociálních služeb přesně na pobytové, terénní a ambulantní. Jak už vyplývá ze samotných názvů, pobytové služby zahrnují umístění a pobyt klienta v určitém zařízení, terénní naopak ponechávají klienta v jeho přirozeném sociálním prostředí a za ambulantními službami klient dochází.

Hospitalizace v rámci krizové intervence je poskytována, když není možné, aby klient setrval ve svém přirozeném prostředí, nebo v tom případě, kdy klient má suicidální myšlenky. V krizovém centru je pro tyto případy zřízeno krizové lůžko. Hospitalizace je většinou krátkodobá a její výhody jsou eliminace rizik a využití multidisciplinárního týmu, jehož součástí jsou zdravotníci, psychologové, sociální pracovníci (Květenská 2014, s. 21).

„Tradiční model vyhledávání formalizované (institucionalizované) pomoci mnoha klientům nevyhovuje. Model je založen na tom, že se klient někam objedná, dostaví se ve stanovenou dobu na příslušné místo a je požádán, aby o sobě poskytl základní osobní informace a sdělil svůj problém člověku, který mu z různých důvodů nemusí vyhovovat. Pro některé klienty je tato situace velmi stresující, ohrožující, ne-li přímo ponižující.“ (Špatenková 2011, s. 23) Dále se můžeme setkat s nedostupností potřebných krizových služeb v některých místech, a proto je pro některé klienty náročné navštěvovat krizová centra a raději proto volí distanční formu v podobě krizových linek a linek důvěry. Mezi distanční formy řadíme online krizovou intervenci probíhající formou chatu. Principy chatové KI jsou podobné jako u telefonické KI. Zachovává se

zde anonymita jak intervenanta, tak klienta. Intervent zná klienta pouze pod přezdívkou, pod kterou se do chatové „místnosti“ přihlásil (Nevypust' duši 2020).

Pro potřeby tohoto textu, se budu s ohledem na volbu terénu pro empirickou část BP, více věnovat distanční formě pomoci a konkrétně telefonické službě krizové intervence

1.2.1 Distanční formy krizové intervence

Jak už bylo zmíněno výše, distanční forma znamená jakousi pomoc na dálku, krizový intervent není v přímém kontaktu s klientem, ale je s ním v kontaktu nejčastěji telefonicky nebo pomocí internetu. Distanční forma má spoustu výhod, například se klienti nemusí dlouze objednávat do krizových center a mohou svůj problém řešit tady a teď díky krizovým linkám a linkám důvěry.

Jak uvádí Špatenková (2017, s. 205–211) a Květenká (2014, s. 21–22) je distanční forma charakteristická především oddělením klienta a krizového intervenanta, využíváním technických prostředků, nízkými náklady, vysokou dostupností služby, efektivitou a (de)institucionalizací. Zde záleží, jakou optikou na proces pomoci nahlížíme. Pomoc je přenesena přímo do soukromí klienta, je teda přenesena z instituce do přirozeného prostředí klienta, na druhou stranu se jedná stále o kontakt klienta s institucí. Je potřeba ještě dodat, že anonymizace, jak klienta, tak i intervenanta je důležitou charakteristikou této služby a významným aspektem, proč právě spousta klientů využívá tuto formu pomoci.

Telefonická krizová pomoc, jak uvádí Vodáčková (2020, s. 57), má u nás tři podoby:

- *kontaktní linky*, které nemusí sloužit vždy pro klienty v krizi. Nalezneme je například i v občanských poradnách a slouží pro klienty k navázání prvního kontaktu. Zde se předpokládá, že po telefonátu bude následovat osobní návštěva pracoviště. Pracovníci, kteří obsluhují linky tohoto typu, nemívají výcvik v krizové intervenci,
- *specializované linky*, které jsou zaměřené na určitou problematiku. Služby takovéto linky mají možnost navázat na osobní návštěvu pracoviště, problém však může být vyřešen i po telefonu. Pracovníci bývají vyškoleni kurzem krizové intervence, a také v konkrétní specializaci daného pracoviště,

- *linky důvěry*, které nemají konkrétní specializaci a jsou pro celou populaci, nebo mohou být například jen pro děti nebo pro dospělé. Klient zde může řešit jakýkoliv problém a je zde možnost volat i opakovaně. O fenoménu dlouhodobě opakovaně volajících bylo zmíněno již výše. Linka důvěry má k dispozici navazující služby psychosociální a zdravotnické pomoci. Databáze navazujících služeb je jeden z nejdůležitějších nástrojů pracoviště.

Telefonická pomoc má své výhody ale i nevýhody. Mezi výhody patří samozřejmě možnost *okamžité pomoci* kdykoliv, jelikož spousta linek funguje non-stop. Klient může vyhledat pomoc v době, kdy je to aktuální a zmenšuje se zde riziko odrazení klienta od příštího vyhledání pomoci nebo riziko neefektivních obranných mechanismů. Mezi další výhody, jak ve svých publikacích zmiňuje Špatenková (2011, s. 27 a 2017, s. 260-262), patří především *snadná dostupnost, bezbariérovost, nízké náklady a anonymita klienta a intervenanta*. Dále je důležité zmínit jako velkou výhodu *bezpečí a kontrolu klienta*. Klient nemusí mít strach z cizího prostředí a zůstává tam, kde se cítí většinou bezpečně. Klient má nad hovorem určitou moc a kontrolu a může kdykoliv zavěsit.

Považuje za důležité v souvislosti s kvalitním poskytováním sociálních služeb zmínit také nevýhody, které telefonická forma má. Jsou to dle Špatenkové (2011, s. 27–28 a 2017, s. 270–273) především:

- *Absence vizuálních charakteristik*, které získáváme při kontaktu tváří v tvář. Jedná se o výraz obličeje, gesta apod.
- *Redukce informací o klientovi*, kdy pracovníkovi se dostává méně informací o klientovi. Je zde těžké si vytvořit úsudek o klientovi na základě jeho emocionálního stavu, adaptačních možností, sociálního postavením apod.
- *Časový stres* – je zde málo času na navázání prvního kontaktu s klientem a hrozí, že volající při nevybudování dostatečné důvěry zavěsí. Délka hovoru může být limitována i různými technickými překážkami.
- *Prerušování kontaktu* může u pracovníka vyvolat pocit nedodělané práce a klient nemusí vědět, co se stalo a na základě toho si může vytvářet domněnky. Zde se vytváří riziko, že v případě krize klient již opět nezavolá.
- *Nedostatečná zpětná vazba* může vést k frustraci intervenanta. Hovory bývají jednorázové, proto zde chybí zpětná vazba o účinnosti zásahu.

Průběh telefonické krizové intervence

Klienti využívající jakoukoliv formu krizové intervence se zpravidla nacházejí v krizi a mnohdy pro ně bývá rozhodování, zda kontaktovat pracoviště nebo ne, velice těžké a náročné. Pracovník musí mít toto na paměti a klienta neznejistit v první fázi rozhovoru. Dobré navazování kontaktu je základem pro úspěšný proces intervence a pro zjištění klientovy zakázky. Stručně se proto budu věnovat jednotlivým fázím průběhu krizové intervence dle Špatenkové (2011, s. 29–30):

1. *navázání kontaktu* je, jak už jsme si řekli, nejdůležitější moment budování důvěry mezi klientem a pracovníkem. Pracovník se ohlašuje slovy „Linka důvěry, dobrý den“ a tón a zabarvení hlasu ovlivňuje průběh rozhovoru,
2. *komplikace při navázání kontaktu* mohou být například projevy vnitřní nejistoty volajícího, které mohou být doprovázeny například smíchem, pláčem ale i mlčením. Zde je namístě brát v potaz i subjektivní vnímání času u klienta,
3. *aktivní naslouchání* je základní technika, bez které se telefonická krizová intervence neobejde. Jak již bylo zmíněno výše, pracovník nevidí klienta, proto nemůže pracovat s viditelnými znaky klienta a nezbyvá mu nic jiného než aktivně naslouchat projevům klienta. Pracovník by toto měl mít na paměti i v případě, že on sám například mlčí a měl by to nějakým způsobem verbálně reflektovat. Pracovník krizové intervence by měl poskytnout dostatek času na vyjádření klienta a měl by umět rozpoznat, kdy je namístě se přesunout k formulaci zakázky,
4. *identifikace zakázky* a klientovo očekávání je základním východiskem rozhovoru na lince,
5. *dotazování*, zejména to efektivní, je velmi důležité ke zmapování klientovy situace a ke zjištění jeho pocitů a reakcí na danou situaci. Zde je třeba si dát pozor na to, aby klient nezískal pocit, že je vyslýchán,
6. *respektování individuálních potřeb* je důležité, aby se uměl pracovník správně zaměřit buď na aktivní naslouchání klientovi, nebo například na povzbuzení,
7. *řešení klientova problému* - je důležité ale rozhodně není namístě okamžitě nabízet nějaké závěry. Je důležité klienta nasměrovat ke kompetentnosti řešit své vlastní problémy,
8. *na závěr rozhovoru* je vhodné zrekapitulovat si řečené a rozloučit se s tím, že se klient může na linku kdykoliv opět obrátit.

V krizové intervenci se používá celá řada technik a přístupů. Považuji za přínosné zmínit ABC model, kterému se věnuje autorka Špatenková ve své publikaci *Krize – psychologický a sociologický fenomén*. (2004)

„ABC model KI je metoda vedení krátkých rozhovorů s jedincem, jehož schopnosti a možnosti běžného fungování byly významně narušeny v důsledku krize. Jedná se o přístup orientovaný na problém, který se ukazuje jako nejefektivnější právě v období prvních čtyř až šesti působení precipitoru (spouštěče) krize. Hlavním cílem této metody je identifikace klientova kognitivního hodnocení precipitoru krize a redukce jeho negativních či nezvladatelných emocí.“ (Špatenková 2004, s. 40) Aplikace tohoto modelu předpokládá pracovníkovu znalost institucí psychosociální pomoci a dobrou návaznost psychosociální sítě v dané oblasti. Fáze jsou tři, přičemž fáze A stanovuje předpoklady pro vytvoření a udržení kontaktu a typické zde je aktivní naslouchání. Fáze B se přesouvá k identifikaci zakázky a ve fázi C se pracovník zabývá klientovými zvládacími mechanismy. Zde můžeme vidět, že prvky ABC modelu jsou hodně podobné průběhu telefonického rozhovoru například na lince důvěry.

1.3 Pracovník krizové intervence

KI v sobě skrývá velký prostor pro působení pracovníků různorodých profesí. Mohou to být lékaři – psychiatři, psychologové, sociální pracovníci, zdravotní sestry, psychoterapeuti a další. Můžeme se v této oblasti potkat jak s dobrovolníkem, tak i s laikem. V zákoně o sociálních službách č. 108/2006 Sb., v platném znění, je požadavek pro výkon profese sociálního pracovníka jeho vysokoškolské vzdělání a je zde také uvedena možnost poskytovat krizovou pomoc. V textu se ale zaměříme nejen na tento obecný požadavek ale primárně na předpoklady krizového pracovníka tak, jak je ve svých publikacích definují autorky Špatenková a Vodáčková.

Jako jedna z nejdůležitějších dovedností je *schopnost navazovat kontakt s klientem*. Pracovník by měl také umět *udržet tento kontakt, dokud je třeba*. Jednou z důležitých kompetencí pracovníka je schopnost utvoření odhadu situace a případné následné vyhodnocení, zda se klient nachází v bezprostředním nebezpečí či ohrožení na životě. A to i ve vztahu k ostatním lidem. Z tohoto textu vyplývá, i to, že by měl pracovník být *nadprůměrně odolný vůči stresu a měl by umět rozpoznávat hranice svých možností*. Důležitou vlastností pracovníka je také schopnost *reflektovat svou práci*, a součástí jeho práce by také měla být i účast na supervizi a práce na vlastní

osobě. Jak už bylo zmíněno výše, hlavním nástrojem práce sociálního pracovníka, především toho krizového, je jeho osobnost. Pracovník by měl být samozřejmě *empatický a vzbuzující důvěru*, měl by mít schopnost *spolupracovat s jinými lidmi*. Dále by měl mít široké znalosti o navazujících službách psychosociální pomoci (Špatenková 2011, s. 44 a Vodáčková 2020, s. 167).

Mezi nejdůležitější osobnostní předpoklady patří samotná osobnost sociálního pracovníka interventa. Jak uvádí Kopřiva (2016, s. 94) naše tělo a osobnost je hlavním nástrojem, který v sociální práci, v krizové intervenci obzvlášť, používáme. Naše osobnost nám pomáhá také chránit se před stresem, protože to, jak se naše osobnost dokáže vypořádat se stresovými situacemi, ovlivňuje i naši duševní pohodu. Práce krizového interventa je náročná a je zde velká ohroženost syndromem vyhoření. Jako důvody uvádí Špatenková (2011, s. 46) dostupnost a neustálou připravenost poskytovat pomoc, široký rozsah problematiky, kontakt s lidmi prožívajícími intenzivní emoce. Dále také nutnost rozhodovat se pod časovým tlakem a často bez dostačujících informací, práce ve směnném provozu. V souvislosti s tím, by měl pracovník o sebe pečovat převážně skrze zdravý životní styl, který dopomáhá ke zdravému duchu, měl by pečovat o vlastní mezilidské vztahy a hlavně by měl žít v souladu se sebou a přijímat se takový jaký je. Z pracovních nástrojů by měl rozhodně využívat supervize či intervize, které podporují pracovníky při zpracování a vypořádání se s náročnou pracovní situací a dokáže pracovníkovi nabídnout jiný úhel pohledu v momentech, kdy třeba pracovník další řešení nevidí.

Havrdová (in Špatenková 2011, s. 45) uvádí požadavky na schopnosti sociálních (tudíž i krizových) pracovníků následovně:

- schopnost zorientovat se v potřebách a možnostech, které klient má a ohraničit oblast spolupráce,
- umět vnímat klientovy dobré stránky a vnímat celého klienta i s jeho systémem okolí, zplnomocňovat klienta,
- umět a znát metody sociální práce a správně je využívat vždy ve prospěch klienta,
- přispívat k práci dané instituce a odborně růst.

Výše je popsán stručný přehled osobnostních předpokladů krizového intervenanta. Na pracovníka KI je ale potřeba nahlížet i skrze potřebné kompetence, kterými musí disponovat, aby byl schopen odvádět kvalitní práci na krizové lince.

Kompetence je schopnost pracovníka používat znalosti a dovednosti v praxi. Matoušek (2003, s. 15–16), kompetence dle Havrdové, chápe jako funkcionální projev profesionální role. Aby byl krizový intervent dobře připraven na svou profesi, musí disponovat dostatkem odborných a profesních znalostí, které je třeba neustále podporovat a rozšiřovat. Nástrojem, jak tyto odborné a profesní kompetence podporovat a rozšiřovat, je také supervize. S odkazem na provedený průzkum na konci této kapitoly popíšu, v jakých momentech supervize přispívá k péči o kompetence pracovníků telefonické KI.

Havrdová (1999, s. 49–99) rozlišuje 6 základních kompetencí, kterými jsou:

- rozvíjet účinnou komunikaci – jejíž definice spočívá v umění naslouchat a vytvářet podmínky pro otevřenou komunikaci mezi jednotlivými klienty, skupinami a komunitami, iniciuje spolupráci a motivuje pro změnu v zájmu klientů,
- orientovat se a plánovat postup – ve spolupráci s klienty, jejich pečovateli a jinými odborníky, získává přehled o jejich současných i potenciálních potřebách i zdrojích a společně plánuje postupy, reagující na zjištěnou nouzi a ohrožení. Dovede stanovit rizikové faktory meze spolupráce,
- podporovat a pomáhat k soběstačnosti – podporuje příležitosti k tomu, aby lidé mohli použít své vlastní síly a schopnosti. Pomáhá jim přebírat zodpovědnost, zabezpečovat svá práva a kontrolovat ohrožující chování,
- zasahovat a poskytovat služby – poskytuje nebo zajišťuje přiměřenou úroveň podpory, péče, ochrany a kontroly a zapojuje se do prevence. Podporuje spolupráci mezi jednotlivci, skupinami, komunitami a organizacemi,
- přispívat k práci organizace – pracuje jako odpovědný člen organizace, přispívá k hodnocení a zlepšování její práce a účinnosti služeb pro klienty a efektivně využívá všech zdrojů. Spolupracuje s kolegy,
- odborně růst – je schopen konzultovat a řídit svůj odborný i osobní růst. Je schopen se kvalifikovaně rozhodovat, spolupracovat v síti, dosahovat

vytyčených pracovních cílů ve stanoveném čase a přispívat k pozitivním změnám ve svém oboru.

Kompetence dle Havrdové, které jsou popsány výše, jsou velice praktickým pomocníkem, pro stanovení potřebných kompetencí sociálních pracovníků jednotlivých organizací. U KI je potřeba se na kompetence zaměřit trochu konkrétněji, s ohledem na principy, které jsou této metodě vlastní. Toto vše se si budeme popisovat optikou telefonní KI s popisem toho, jak se supervize zaměřuje na tyto odborné a profesní znalosti. Kompetence krizového intervenanta jsou čerpány z publikace Krize a krizová intervence, kde je má autorka Špatenková, zabývající se touto metodou práce přehledně popsané. Krizový intervent by měl především:

- *znát* – tato odborná kompetence je důležitá pro komunikaci s klientem na lince důvěry a pro případná doporučení jakých navazujících služeb může klient využít. Znat způsoby práce, například to, jak s klientem mluvit po telefonu když je emocionálně rozrušen, je základní odborná kompetence pracovníka na telefonické KI. Pokud by mělo dojít k porovnání s kompetencemi obecnými, které jsem popsala výše, tato kompetence vychází z orientace, jak ji popsala Havrdová,
- *dovednost navazovat s klientem kontakt ve velmi obtížných podmínkách a udržení tohoto kontaktu dokud je potřeba* – zejména ve stavech ohrožení či psychického vyčerpání. KI je sama o sobě metoda skýtající pomoc pro osoby nacházející se v krizi. Pracovník by měl být vyškolen v komunikaci v těchto podmínkách, měl by umět vyhodnotit případný stav ohrožení klienta ale i jeho okolí a měl by umět s těmito skutečностями pracovat. S klientem na telefonu je obzvláště těžší tyto všechny skutečnosti vyhodnotit a podchytit, jelikož nám chybí vizuální kontakt,
- *schopnost rozhodovat se pod tlakem a brát na sebe odpovědnost za svá rozhodnutí*
- *rozeznání a určení pozitivních vlastností osoby v krizi* – při nedostatku vizuálního kontaktu je třeba zvolit vhodnou komunikaci kombinovanou s aktivním nasloucháním, která nám pomůže zjistit možnosti klienta. Klienta vyslechneme, nepřerušujeme, můžeme zrcadlit a parafrázovat a tím vyjádřit, že klienta posloucháme,

- *nastavení a ohlídní si hranic a limitů* – to nejen v přímé práci s klienty ale i v týmové spolupráci, jak popisovali respondenti v mém průzkumu, když komentovali supervizi jako prostředek k posilování a podpoře právě této kompetence,
- *samostatná práce na jedné straně a na straně druhé úzká týmová spolupráce* – v mém průzkumu jsem se také setkala s reflektováním supervize jako nástroje, který pomáhá pracovníkům témata, která patří týmu a nejen pracovníkovi prezentovat před celým týmem právě na supervizi,

Špatenková 2017, s. 464-471)

- *být etický a umět pracovat s dilematy, které při práci s klienty vyvstávají* – tuto kompetenci přímo popisovali respondenti ve svých odpovědích. Popisovali ji v souvislosti s podpůrnou funkcí supervize, pokud mají téma, se kterým jsou si nejisti a chtějí slyšet jak názor týmu, tak také názor externího pracovníka (supervizora) na postup jejich práce. Externí supervizor není zainteresovaný do pracovních vztahů, které v každé organizaci jsou, tudíž je schopen poskytnout dle respondentů názor, který není ovlivněn právě těmito vztahy.

Kompetence pracovníka KI by měli být samozřejmě daleko obsírnější, snažila jsem se popsat kompetence dle Špatenkové s ohledem na propojení s těmi kompetencemi, které jsou, někdy i nepřímě, popisovány respondenty v rámci odpovědi na mé otázky.

Havrdová (1999, s. 29–30) popisuje supervizi jako „organizovanou příležitost k reflexi možností, jak jinak rozumět, jak zaujímat postoje a jak jednat v situacích s klienty a kolegy, s cílem zvyšovat svou profesionální kompetenci“. Ve shodě popisuje rozvoj kompetencí prostřednictvím supervize i Mátel (2019, s. 30). Supervize pomáhá rozvíjet profesní a odborné znalosti pracovníků telefonní KI (s odkazem na odpovědi respondentů mého průzkumu – některé jsou součástí příloh práce), především v těchto situacích:

- při nejistotě nad zvoleným postupem práce – především u těžkých hovorů, kdy je klient velice emočně rozladěn. Respondenti odkazovali na potřebu sdílení a podpory týmu i supervizora. Tady můžeme vidět shodu se

Špatenkovou a jejím popisem kompetence „samostatná práce a na straně druhé úzká týmová“, kterou jsem popsala výše.

- při práci v eticky náročných situacích a s dilematy, které z profese vyvstávají – respondenti popisovali situace, kdy měli potřebu dát najevo klientům řešení, které považovali za účinné v jejich situaci, i přesto, že práce odborníka na lince spočívá v prezentaci jednotlivých možných řešení, ne v jejich doporučení, jak respondenti popisovali v odpovědích u provedeného předprůzkumu.
- u klientů dlouhodobě opakovaně volajících – zde je prakticky u každého respondenta popisována supervize jako nástroj podpory a pomoci při práci s tímto typem klientů. Supervize v této oblasti přispívá k rozvoji práce s hranicemi, pomáhá nastavovat hranice těchto klientů a dává pracovníkům nástroj jak tyto hranice udržet v přímém rozhovoru. Tato oblast je také spojená s kompetencí, kterou jsem výše popsala jako rozeznání a určení pozitivních vlastností klienta – respondenti popisovali situace, kdy jim vzájemné sdílení těchto případů na supervizi nabídne jiný úhel pohledu. Jsou poté schopni vidět i to, co předtím nebylo jasné.

Z výše uvedeného lze konstatovat, že supervize cílí na rozvoj kompetencí pracovníků KI. Jako nástroj zkvalitňování služeb má obecný cíl *zlepšit kvalitu odborné práce v sociálních službách* (MPSV 2008). Pole odbornosti práce v oblasti telefonické KI jsem definovala výše, a oblasti, kde supervize pomáhá pracovníkům Liberecké Linky důvěry nejvíce, jsou zde popsány také.

1.4 Právní aspekty krizové intervence

Pro krizovou intervenci jako takovou, tak i pro klienta pracoviště, je bezprostředně důležité, aby pracovník měl alespoň základní znalost právních aspektů KI. Jednak mu tyto předpisy pomáhají provádět vysoce kvalifikovanou odbornou metodu a na druhé straně zajišťují bezpečí klienta. Obsah a hloubka znalosti oblasti práva souvisejícího s KI se bude lišit tím, kdo KI poskytuje. Jestli je to odborník v oblasti práva, sociální pracovník, nebo laik poskytující KI. U člověka bez odborných znalostí, který poskytuje pomoc osobám v krizi, není vhodné hovořit o krizové intervenci jako o metodě sociální práce.

Existují zákony, které poskytují oporu. Je to například Listina základních práv a svobod č. 2/1993 Sb., v platném znění, Občanský zákoník č. 89/2012 Sb., v platném znění, zákon o sociálně-právní ochraně dětí č. 359/1999 Sb., v platném znění. Pro sociálního pracovníka vycházejí některé povinnosti ještě navíc z Etického kodexu sociálních pracovníků ČR. Špatenková (2011, s. 49) mezi základní právní principy řadí povinnost zachovávat mlčenlivost, která je však ukotvena i v Etickém kodexu sociálních pracovníků ČR. Dále sem řadíme povinnost ochrany osobních údajů, povinnost přezít nebo oznámit trestný čin, povinnost zachovávat lidskou důstojnost a povinnost poskytovat kvalifikovanou právní pomoc (Špatenková 2011, s. 49).

Povinnost zachovávat mlčenlivost

Povinnost zachovávat mlčenlivost není v české právní úpravě jednotná. Tato povinnost vyplývá sociálním pracovníků ze zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, kdy jsou zaměstnanci poskytovatelů sociálních služeb povinni zachovávat mlčenlivost a nesdělovat údaje o klientech dané sociální služby. Mlčenlivost také upravuje zákon č. 582/1991Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, v platném znění. V některých případech se pracovník KI řídit povinností zachovávat mlčenlivost nemůže. Tyto případy pak stanovuje zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí v platném znění. Jedná se o případy, kdy je podezření z týrání, zneužívání nebo zanedbání péče o dítě (Špatenková 2011, s. 51).

V některých případech tuto povinnost nemáme, týká se to zejména ohlašovací povinnosti, konkrétně § 367 a § 368 trestního zákoníku, v platném znění, nepřekážení a neoznámení trestného činu. Existují zde některé výjimky, jako jsou například značné nesnáze pro překážení nebo uvedení sebe nebo některé blízké osoby v ohrožení (Špatenková 2011, s. 49).

Povinnost ochrany osobních údajů

Tuto povinnost obecně upravuje Listina základních práv a svobod, která stanovuje, že každý má právo na ochranu osobních údajů. Dále potom upravuje tuto oblast zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, v platném znění.

„Osobním údajem se rozumí jakákoliv informace týkající se fyzické osoby, k níž se osobní údaje vztahují, pokud lze tuto osobu přímo či nepřímo identifikovat na základě prvků specifických pro její fyzickou, fyziologickou, psychologickou, ekonomickou, kulturní nebo sociální identitu.“ (Špatenková 2011, s. 50)

Dále jsou specifické typy citlivých údajů, zejména ty, které souvisí s národnostním, rasovým či etnickým původem, politickými postoji, náboženství apod. Takové údaje je možné zpracovávat pouze v případě, že daná osoba k tomu dala výslovný souhlas. Podrobněji v zákoně č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů.

Povinnost zachovávat lidskou důstojnost

Tato povinnost je upravena zejména v Ústavě České republiky kde článek 10 Listiny základních práv a svobod stanovuje, že každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a aby bylo chráněno jeho jméno. Ochrana lidské důstojnosti je zabezpečena i Etickým kodexem sociálních pracovníků ČR kde se píše, že „sociální pracovník respektuje jedinečnost každého člověka bez ohledu na jeho původ, etnickou příslušnost, rasu či barvu pleti, mateřský jazyk, věk, pohlaví, rodinný stav, zdravotní stav, sexuální orientaci, ekonomickou situaci, náboženské a politické přesvědčení a bez ohledu na to, jak se podílí na životě celé společnosti“ (Etický kodex sociálních pracovníků ČR).

Na závěr bych ráda dodala, že svědomí a vlastní úsudek jsou důležitou součástí profese sociálního pracovníka. Promítnutí zákona a kodexu v praxi nám přináší v určitých situacích dilemata a může být složité se v takových situacích rozhodnout. Proto je potřeba dilemata, která vyvstávají v profesi pracovníka KI neustále připomínat a reflektovat je, třeba právě na supervizi.

2 SUPERVIZE

Se supervizí se setkáváme poměrně často v oblasti sociálních služeb. Organizace ji umožňují svým pracovníkům z různých důvodů. Jako cíl poskytování supervize mohou vidět zvyšování kvality vykonávané práce nebo podporu pracovníků při zvládnutí náročných pracovních situací. Je ale důležité, aby bylo správně porozuměno tomu, proč je dobré mít supervizi na pracovišti a jak přesně může organizaci a pracovníkům pomoci. Co si z ní mohou vzít. Toto chápání a porozumění supervizi musí být jasné nejen vedení organizace, ale především pracovníkům na veškerých pozicích, především těm, v přímé práci s klienty. Bez porozumění tomu, proč supervizi věnovat čas, není možné, aby supervize byla účinná a pomohla nám přesně tam, kde to potřebujeme. Je důležité ještě uvést, že s pojetím supervize se trochu jinak setkáme v oblasti sociální

práce a například v oblasti psychoterapie a psychoanalytického výcviku, ze kterého původně supervize vzešla (Matoušek 2003, s. 351).

2.1 Historie supervize v ČR

O supervizi, jako o metodě, která je zaměřená na zvyšování kvality sociální práce můžeme mluvit od šedesátých let 20. století, kdy byla povinnou součástí psychoanalytického výcviku. Jak uvádí ve svých publikacích autoři Matoušek (2003, s. 351) a Bártlová (2007, s. 15), terapeuti Skála, Rubeš a Urban zajišťovali pro absolventy svých psychoterapeutických výcviků tříletou supervizi, která probíhala formou Bálintovských skupin. V 80. letech 20. století se metoda supervize formou Bálintovských skupin dostala i do vězeňství (Brožová Doubková a Thelenová 2010, s. 54–55).

Soustavnější možnosti vzdělávání v supervizi se naskytly počátkem devadesátých let 20. století po revoluci. Byla založena psychoterapeutická fakulta s vlastním systémem vzdělávání a supervize byla zařazena jako povinná součást vzdělávání budoucích psychoterapeutů. V roce 1995 pak Pražský psychoterapeutický institut uspořádal sympozium o supervizi s cílem zmapovat stav provádění supervize v našich jednotlivých psychoterapeutických školách (Bártlová 2007, s. 15–16).

Supervize začíná postupně pronikat nejen do psychoterapie, ale i do sociální práce, která se u nás prudce rozvíjela po revoluci. Jedním z prvních pracovišť v oblasti sociálních služeb, kde byla zavedena supervize jako způsob práce a vedení organizace, bylo Středisko křesťanské pomoci Diakonie ČCE v Praze, jak uvádí shodně Matoušek (2003, s. 352) a Bártlová (2007, s. 16)

Zajímavé byly také projekty Phare, které byly realizovány pod vedením Zuzany Havrdové a dalších, které se zaměřovaly na supervizní výcvik s využitím portfolia, které cílilo na profesionální a osobnostní růst pracovníků (Havrdová in Matoušek 2003, s. 352).

S postupným rozvojem sociálních služeb a sociální práce jako takové, vzniká poptávka a potřeba supervize. Supervize postupně proniká i na akademickou půdu, kdy na Univerzitě Karlově vzniká vysokoškolský obor Řízení a supervize ve zdravotnických a sociálních organizacích, který dopomohl k systematictějšímu zkoumání a rozvíjení supervize (Bártlová 2007, s. 16–17).

2.2 Co je supervize

Na začátek vysvětlím význam a původ slova supervize, které pochází z latiny a je složeno ze slov „super“, což znamená nad a „videre“ jako hledět nebo dohled. Můžeme proto přeložit význam slova jako dohled nad někým, něčím. Supervize byla využívána jako forma dohledu zkušenějšího pracovníka nad méně zkušeným při jeho práci. U této definice supervize je vidět mocenské postavení supervizora. Supervize se však vyvíjela v čase, společně se společností, a proto se vyvíjel i význam slova (Havrdová a Hajný 2008, s. 17).

Supervize se ani dnes netěší jednoznačnému pojetí, a proto existuje řada rozdílných definic, které supervizi popisují. Proto jsem vybrala několik definic od autorů, kteří se v praxi české sociální práce supervizi zabývají nebo zabývali. Shodu ale nalzáme především v tom, že supervize je interakce dvou a více lidí za účelem zlepšení, podpory či vzdělání.

Na úvod je zde také velice zajímavá definice od autorů Hawkinse a McMahona (2020, s. 67) která je zde uvedena v angličtině právě proto, aby nedošlo ke zkreslení významu, který supervizi zasazují. Supervizi popisují jako „supervision is a joint endeavour in which a practitioner, with the help of a supervisor, attends to their clients, themselves as part of their client-practitioner relationships and the wider systemic and ecological contexts, and by so doing improves the quality of their work, transforms their client relationships, continuously develops themselves, their practice and the wider profession.“ V překladu definice znamená, že supervize je nějaké společné úsilí praktika a supervizora, při kterém se praktik s pomocí supervizora věnuje klientům a vztahům mezi ním a klienty. Definice popisuje také širší systémové a ekologické kontexty, kterým můžeme rozumět tak, že klienta nikdy nesmíme brát jako osamocenou jednotku, ale tak, že klient je zasazen do prostředí systému vztahů se společenským, sociálním a politickým kontextem. Pracovník zvyšuje kvalitu své práce, rozvíjí své vztahy s klienty a nakonec i svou osobnost a profesi (Hawkins a McMahon 2020, s. 68).

Dle Koprívy (2016, s. 138–139) můžeme supervizi definovat jako kontrolní mechanismus organizace, protože prvek kontroly a řízení je legitimní funkce supervizora. Supervize slouží především k plnění úkolů organizace.

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

Baštecká a Goldman (2001, s. 368) definují supervizi, jako zaměřené pozorování, kdy prostřednictvím cílených otázek uvažujeme nad kvalitou práce, zvyšujeme pracovníkovu schopnost reflexe vlastní práce a sebereflexe, a tím i zajišťujeme kvalitnější péči o klienta.

„Supervize je odborná činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje pracovníka, skupiny nebo týmy v pomáhajících profesích k tomu, aby dosáhl(i) určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů. Obecnými cíli jsou zlepšení kvality práce a podpora profesionálního růstu. Konkrétní cíle jsou ovlivněny celkovým společenským a odborným kontextem a požadavky organizace a jsou předmětem vyjednávání mezi supervizorem, zadavatelem supervize, zaměstnavatelem a pracovníky. Hlavním nástrojem supervize je vytvoření prostoru pro reflexi pracovní činnosti a pracovního kontextu v bezpečném prostředí supervizního vztahu a podpora procesu učení a změny“ (Havrdová a Hajný 2008, s. 40).

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

Definice jsou různorodé a každý autor na supervizi nahlíží trochu jinak, shodují se však v tom, že supervize má pomoci klientům prostřednictvím zvyšování kvality péče o klienty, má pomoci pracovníkům ve zvládnání náročných profesních situací, pečuje o jejich rozvoj a vzdělání a samotné organizaci dopomáhá k tomu, vytvořit pro pracovníky bezpečné prostředí podporující kvalitní výkon jejich práce.

Dle autorky je podstatné vymezit rozdíl mezi supervizí a psychoterapeutickým výcvikem. Psychoterapeutický výcvik má v zájmu pracovníka a jeho rozvoj ale při supervizi je pracovníkův rozvoj zasazen do kontextu práce s klientem (Baštecká a Goldman 2001, s. 368). Havrdová a Hajný (2008, s. 21) ve své publikaci také uvádí, že pokud se reflexe zaměřuje jen na osobní témata a vztahy, jedná se o terapii. Pokud je

předmětem pracovní kontext, pracovní proces související s klienty nebo vztahy na pracovišti, jedná se o supervizi.

2.2.1 Funkce supervize

Asi nejběžnější rozdělení funkcí supervize známe od Alfreda Kadushina z roku 1976, který popisuje tři základní funkce supervize. Jsou jimi funkce administrativní, podpůrná a vzdělávací. Je důležité zmínit, že nikdy se žádná funkce v procesu supervize nevyskytuje samostatně, ale vždy jen některá převládá a některá je zřetelná méně (Havrdová a Hajný 2008, s. 48). V literatuře se můžeme také setkat s pojmy, které užívá Proctorová, když popisuje procesy supervize v poradenství. Jsou jimi pojmy formativní, restorativní a normativní (Proctorová in Hawkins a Shohet 2004, s. 60).

Administrativní funkce neboli funkce řídicí či normativní, jak ji ve své publikaci nazývají shodně Bártlová (2007, s. 28) a Hawkins a Shohet (2004, s. 60), souvisí s kvalitou vykonávané práce. Tato kvalita je pojmenována ve standardech kvality, o kterých si povíme více v části zaměřené na legislativní ukotvení supervize. Tato funkce má za úkol zajistit kvalitu práce a plánování, kvalitu organizace práce, má také však umožnit pracovníkům učit se pomocí vedení záznamů o práci (Horák 2022, s. 15–16). Horák také uvádí, že bohužel dochází v dnešní době spíše ke kontrole jenom samotných obsahů záznamů práce z hlediska administrativy a papírování, dohled na samotnou intervenci pracovníka ke klientovi se vytrácí.

Funkce vzdělávací neboli formativní se v supervizi objevuje pomocí reflektování a rozebírání práce supervidovaných s klienty. Supervizor může pomoci pracovníkům lépe porozumět klientovi, lépe si uvědomovat přenos a protipřenos v interakci s klientem, nahlédnout na další způsoby práce s klientem. Jak je jasné i z předchozích řádků, tato funkce se zaměřuje na rozvoj schopností, dovedností a porozumění (Hawkins a Shohet 2004, s. 60). Zdokonalování probíhá jak na straně supervidovaného, tak na straně supervizora, jak trefně ve své příručce pro uživatele supervize píše Horák (2022, s. 14).

Funkce podpůrná neboli restorativní slouží k povzbuzení k překonání těžkostí, se kterými přichází pracovník do styku při práci s klientem. Slouží také k posílení a zplnomocnění klienta. Velice důležité je zde to, aby supervize a supervizor vytvářeli pocit bezpečí a pracovník mohl na supervizi odblokovat pocity a být otevřený ke konstruktivním řešením problémů. Podpora umožňuje změkčit nápor procesu učení a

hlavně pomáhá zvládat stres pomocí vlastní mobilizace sil pracovníka (Havrdová a Hajný 2008, s. 52). Podpora pracovníka je středem zájmu supervize, která má ale dopady nejen na pracovníka, ale především i na způsob práce s klientem, tudíž i na klienta samotného. Horák (2022, s. 15) zde uvádí, jak vysoce je důležitý pečlivě sepsaný kontrakt, kde je zanesena mlčenlivost a který dopomáhá pracovníkovi k autentickému projevu, k popisu vlastní tíže a případných pochybností vlastního způsobu práce. V průběhu profesního růstu se první dvě funkce zmenšují, zatímco podpora je pro supervidované stejně důležitá v průběhu vývoje, ne-li narůstající.

2.2.2 Cíle supervize

Definovat cíle supervize je zásadní pro organizaci ještě než se supervizí začne. Co od supervize očekává vedení organizace i pracovníci, kteří budou supervizi přijímat, musí být uvedeno v supervizním kontraktu.

Mezi obecné cíle, na kterých se shodují autoři Koláčková (in Matoušek 2003, s. 352–353), Havrdová (2008, s. 48), Hawkins a Shohet (2004, s. 61) a Baštecká (2001, s. 369), patří rozvoj profesionalizace prostřednictvím učení a vzdělávání, reflexe a zpracování emočních a vztahových aspektů práce, podpora a pomoc vyrovnat se s pracovním stresem pomocí posilování jeho kompetencí prostřednictvím sdílení obsahu své práce na supervizi. Nakonec přispívá i k naplňování standardů kvality organizace.

Cíle supervize jsou také definovány tím, jaký druh a jakou formu supervize pracovník přijímá. Jestli je to supervize interní, externí, krizová nebo jestli je přijímána individuálně nebo týmově. Všechny tyto aspekty ovlivňují konečný cíl supervize (Havrdová a Hajný 2008, s. 47–48).

Koláčková (in Matoušek 2003, s. 353) charakterizuje cíle supervize z pohledu časového. Dělí je na krátkodobé a dlouhodobé. Do krátkodobých cílů řadí získání několika konkrétních základních profesionálních dovedností a vytvoření základních podmínek pracovního týmu k úspěšné práci. Do dlouhodobých cílů řadí formulace a dohlížení na plán osobnostního rozvoje pracovníků, harmonizace fungování celé organizace, zvyšování citlivosti organizace na potřeby klientů – v konečném důsledku se nejedná jen o pracovníkovo blaho, ale i o blaho klientů, jak jsme si již uváděli výše. S tímto se shoduje i definice cíle supervize od Asociace supervizorů pomáhajících profesí (dále jen ASuPP), která cíl definuje jako umožnění případně změny v profesionálním přístupu a jeho kvalitativní zlepšení a zlepšení spokojenosti klienta

prostřednictvím posilování kompetencí příjemce supervize, tedy supervidovaného (ASuPP 2022).

2.3 Legislativní ukotvení supervize

V České republice v rámci standardů kvality, konkrétně Standardy kvality vydané v roce 2002 MPSV se staly od 1. 1. 2007 obsahem přílohy č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, najdeme povinnost profesního rozvoje pracovníků a pracovních týmů, s konkrétním pojmem supervize se však nesetkáme (Horák 2022, s. 16–17).

V rámci definice supervize, jsem poukazovala na nejednotnost pojetí supervize, které vládne na poli české sociální práce i mezi autory zabývající se sociální prací a supervizí. Vystává však zde otázka, zda tato rozmanitost nemá za následek nemožnost supervizi konkrétně zasadit do české legislativy.

V kritériu 11.6 Standardů kvality sociálních služeb je definice smyslu standardu následující: „Pro pracovníky, kteří se věnují přímé práci s uživateli, zajišťuje zařízení podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka za účelem řešení problémů, jež jednotliví pracovníci nebo pracovní týmy zažívají v pracovních situacích“ (Horák 2022, s. 17). V publikaci navazující na Standardy sociálních služeb, Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe – průvodce pro poskytovatele, je již ve výkladu kritéria 11.6 jasně formulovaná podpora prostřednictvím supervize.

„Tato forma podpory se odborně nazývá supervize. Supervize znamená ve všech pomáhajících profesích zamýšlení se nad profesionálním jednáním pracovníků, nad fungováním pracovních týmů nebo celého zařízení“ (Horák 2022, s. 17).

2.4 Etika v supervizi

Na úvod této kapitoly je vhodné uvést, že pro sociální práci i pro supervizi je nesmírně důležité, aby pracovník jednal v souladu s etickými pravidly a principy. Odráží se zde profesionalita tohoto oboru.

Etická pravidla supervize jsou úzce propojena jak s obecnými etickými pravidly, které najdeme například v Chartě lidských práv, tak s konkrétními etickými pravidly, která jsou obsažena v kodexech jednotlivých profesí. Zde je to Etický kodex sociálních pracovníků (Bártlová 2007, s. 55). Dále pak také Etický kodex vycházející z Evropské

asociace pro supervizi a koučink, kde ASuPP rozpracovává etické zásady supervize (ASuPP 2022).

Horák (2022, s. 77) ve své publikaci popisuje tři etické oblasti, které pokud nejsou v souladu, tak nastávají etická dilemata, které vstupují do vzájemného kontaktu při supervizní spolupráci. Jsou to:

- osobní etika každého účastníka a jejich osobní vnímání v kontrastu etické a neetické,
- etika profese, která souvisí s etickými kodexy dané profese,
- etický kodex organizace, kde je supervize organizována.

Za základní etická pravidla můžeme dle Matouška (2003, s. 360) považovat: být prospěšný, neuškodit, nezneužívat, nemanipulovat. Tyto etické hodnoty by měl supervizor bedlivě hlídat a hlavně reprezentovat a v případě porušení jasně žádat nápravu.

Je zde etické dilema, které bych ráda zmínila. Vyplývá s postavení pomáhajícího s tím, kdo pomoc potřebuje. Ze samé podstaty zde vzniká nerovný vztah, kdy problematika moci v sociální práci je velice citlivá. Tato moc nikdy nesmí být zneužita k vlastnímu prospěchu nebo k prospěchu organizace. Stejně jak vzniká tento vztah mezi klientem a pracovníkem, může podobný mocenský vztah vzniknout i v prostředí supervize (Horák 2022, s. 78).

Etika v supervizi souvisí také s hodnotami, které můžeme v supervizi najít. Havrdová (2010, s. 171–175) uvádí ve své publikaci následující hodnoty, tak jak je popsali supervidovaní. Jedná se například o důvěru, mlčenlivost, nezávaznost, nastavení hranic, empatie. Bez těchto hodnot se těžko bude tvořit bezpečné prostředí pro supervizi.

Vstupem Českého institutu pro supervizi do Evropské asociace supervize přijal institut etické zásady této asociace (Bártlová 2007, s. 55–56). Jsou následující:

- zaručit klientům, supervidovaným a kandidátům ochranu před neetickými a právními nároky,
- splnit požadavky supervidovaných a jejich odborného růstu způsobem přinášejícím prospěch klientovi,

- splnit požadavky kandidátů, týkající se jejich výcviku a odborného růstu způsobem přinášejícím prospěch klientovi a odpovídající požadavkům výcvikového programu,
- koncipovat způsoby, postupy a kritéria uskutečňování výcvikových programů,
- zachování důstojnosti, povinnost uzavření kontraktu.

Dodržovat etické zásady na supervizi je bezpochyby zásadní. Bez těchto zásad by těžko mohlo být vytvořeno bezpečné prostředí supervize, které je pro její realizaci zásadní, jak uváděli často respondenti v mém průzkumu (viz. průzkum). Je zajímavé zmínit, že respondenti také mluvili při zavádění supervize do organizace, o strachu z kontroly a zneužití supervize pro hledání chyb, což bezpochyby s etikou supervize souvisí.

2.5 Druhy a formy supervize

V této kapitole se budu snažit popsat jednotlivé typy supervize, které může pracovník přijímat. Členění supervize není zcela jednotné a každý autor píšící o supervizi, na něj pohlíží z trochu jiných hledisek. Na supervizi můžeme nahlížet z časového hlediska, kdy se jedná o supervizi pravidelnou, příležitostnou a krizovou, dále z hlediska faktoru autority, kdy se jedná o externí nebo interní supervizi. Zde se ve své podstatě jedná o to, zda supervizor pochází z organizace či nikoliv. Dále se můžeme setkat s dělením supervize dle zaměření na případovou a poradenskou (Havrdová a Hajný 2008, s. 47). Baštecká a kol. (2016, s. 102–103) ve své publikaci supervizi dělí dále dle počtu uskupení na individuální, týmovou a skupinovou. Dále dle obsahu na případovou, která se zaměřuje především na klientská témata a týmovou (vztahově komunikační), která se zaměřuje především na vztahy a komunikaci v týmu. Matoušek (2003, s. 354–357) člení supervizi také dle počtu supervidovaných, na individuální a skupinovou, dále pak dle pozice supervizora na interní nebo externí a dle četnosti na pravidelnou, příležitostnou a krizovou.

Dalo by se ve své podstatě říci, že každá z druhů supervize může mít formu individuální, týmovou, nebo skupinovou.

Hlavní kategorie supervize tak, jak je ve své publikaci popisuje Hawkins a Shohet (2004, s. 62), jsou čtyři. Je důležité, aby bylo stanoveno, kterou z kategorií nabízí supervizor a kterou chce supervidovaný ještě před uzavřením kontraktu. *Výuková*

supervize zaujímá funkci vzdělávací a supervizor vystupuje spíše v roli učitele a pomáhá účastníkům rozebírat jejich práci s klienty. *Výcviková supervize* je charakteristická také vzdělávací funkcí, ale tady se jedná spíše o studenty na praxi nebo psychoterapeuty ve výcviku. Zde má supervizor jistou odpovědnost za práci s klienty a proto přebírá řídicí roli. U *řídicí neboli manažerské supervize* je typický vztah nadřízený a podřízený a supervizor je tedy nadřízeným supervidovaných. *Poradenská supervize* je určena zkušeným a kvalifikovaným pracovníkům a se supervizorem konzultují otázky a témata, která jsou pro ně potřebná a důležitá.

Horák (2022, s. 37–38) ve své publikaci užívá ještě další kritéria dělení, například dle formy na nepřímou a přímou. Nepřímá supervize spočívá v setkání supervizora a supervidovaného a debatou nad tématy, které chce supervidovaný na supervizi sdílet. Jedná se o práci s příběhem, proto je důležité brát na vědomí, že při tomto typu supervize nelze, aby supervizor přejímal odpovědnost supervidovaného za práci s klientem. Jako výhodu této formy supervize Horák uvádí větší bezpečí pro supervidované, kteří si mohou vybrat, o čem budou hovořit a co všechno k danému tématu sdělí. Druhý důvod, proč je tato forma supervize častější, je menší finanční náklad na supervizi, protože lze probrat řadu témat, která se mohou také měnit. Nevýhodou je, že supervizor nevidí pracovníka v přímém kontaktu s klientem. V případě týmové supervize nevidí vztahové interakce mezi jednotlivými členy týmu.

Při přímé supervizi může supervizor sledovat pracovníka při přímé práci s klienty. Dělí se na dvě části, kdy supervizor sleduje interakce klienta a pracovníka, a poté sděluje pracovníkovi zpětnou vazbu. Při této formě supervize se mohou odkrýt aspekty, které u nepřímé nemohou být nikdy zaznamenány a povšimnuty. Tato forma supervize vyžaduje velkou odvahu supervidovaných a samozřejmě také je důležité vyrozumět klienta, proč je supervizor přítomen. V praxi není tato forma supervize častá (Horák 2022, s. 38).

Pro porozumění typům supervize a hlediskům, jak k ní přistupovat, je pro potřeby tohoto textu výše zmíněný popis dostačující. Ráda bych se ale ještě věnovala popisu supervize týmové, skupinové a individuální s ohledem na lepší porozumění formám supervize.

2.5.1 Individuální supervize

Tato forma supervize spočívá v přímém kontaktu mezi pracovníkem a supervizorem. Má podobu předem naplánovaných, časově omezených schůzek, kde supervizor podporuje pracovníka v reflektování jeho práce a podporuje profesionalitu a rozvoj pracovníka. Obě strany pracují na základě kontraktu, který je vždy sjednáván před začátkem supervize. Matoušek (2003, s. 354) ve své publikaci také uvádí, že nutnou podmínkou je zde vytvoření pracovní aliance, atmosféry otevřenosti a bezpečí. Hawkins a Shohet (in Bártlová 2007, s. 31–32) tuto supervizi vnímají jako nejlepší kontext, kde se lze zabývat mnoha klíčovými otázkami a procesy. Ve většině případů o tuto supervizi požádají pracovníci, kde je téma úzce propojené s jejich osobním tématem nebo pokud pracovník chce otevřít téma na supervizi týmové, ale potřebuje si ho předem připravit nebo pokud je téma pro něj příliš citlivé, než aby ho přinesl na supervizi týmovou. Horák (2022, s. 21) zde zajímavě píše o pozici supervizora a jeho nezaujatosti, pokud takový supervizor poskytující týmovou supervizi, poskytuje supervizi individuálně jednotlivým členům týmu. Supervizor se tak může vyskytnout v nepříjemné situaci, kdy disponuje informacemi z individuální supervize, které ale nejsou zveřejněny v rámci týmové.

Považuji za významné připomenout důležitost rozlišovat mezi supervizí individuální a psychoterapií, v některých případech zde může existovat úzká hranice. Horák (2022, s. 21) uvádí několik rozdílů mezi nimi. Jsou to například zaměření psychoterapie, kdy psychoterapie se zaměřuje na osobní život, kdežto supervize na profesní. V praxi ale mohou být tyto dvě stránky propojené a vzájemně se překrývat. Největší rozdíl Horák vidí v tom, že v rámci psychoterapie je klient bezpodmínečně přijímám ve smyslu Rogersově, kdežto na supervizi se očekává zpětná vazba a reakce na pracovníka.

2.5.2 Skupinová supervize

Na začátek považuji za nutné vymezit rozdíl mezi skupinou a týmem. Skupina je větší počet osob, setkávající se na supervizi ze společného důvodu a zájmu. Může se jednat o pracovníky stejné profese z jiných organizací ale i pracovníků, rozdílných profesí. Tým zahrnuje pracovní kolektiv, který mám společný pracovní cíl, a pracuje na stejném případě. Skupinová supervize poskytuje pracovníkům možnost diskutovat o své práci ve skupině, sdílet své názory, pohledy na věc, postupy a použité metody. Pracovník se může v rámci skupiny profesionálně rozvíjet pomocí reflexe práce

ostatních účastníků supervize. Jedná se zde opět o předem plánované, časově ohraničené schůzky. Skupina obvykle má kolem 8-10 pracovníků, kteří spolupracují na základě kontraktu, který sestavují na prvním setkání. Výhodou je zde vzájemná podpora, poskytnutí zpětné vazby a možnost se od sebe vzájemně učit. Supervizní práce vychází z teorie a praxe práce se skupinou a musí věnovat pozornost skupinové dynamice. (Matoušek 2003, s. 354–355)

Hawkins a Shohet (2004, s. 133–134) uvádějí také několik nevýhod skupinové supervize. Jednou z nich je právě dynamika skupiny v případě, že si ji skupina neuvědomuje a supervizor s ní nepracuje. Pokud členové skupiny mezi sebou soupeří, mohou sami podkopávat proces supervize. Další nevýhodou je, že je na každého člena méně času a ne vždy se každý dostane na řadu. Jako výhodu, mimo výše zmíněných v druhém odstavci, Hawkins a Shohet také uvádí možnost využít při supervizi činnosti jako například hraní rolí, modelování soch a techniku převrácených rolí.

„Klasickou formou skupinové supervize jsou Bálintovské skupiny, které byly původně určeny pro lékaře a psychoterapeuty, kteří do skupiny přinášeli své případy“ (Horák 2022, s. 19). Bálintovským skupinám se budu více věnovat v další podkapitole.

Je důležité, aby supervizní skupina měla již od začátku stanovená svá pravidla. Dle Kadushina a Harknesse (In Horák 2022, s. 20) taková možná pravidla jsou:

- umožnit každému říci své, bez přerušování,
- pozorně naslouchat co druzí říkají,
- odpovídat na to, co druzí říkají,
- držet se tématu a reagovat smysluplně,
- sdílet materiál a zkušenosti, které mohou pomoci k zefektivnění profesionální práce.

Ráda bych dodala, že z vlastní zkušenosti doporučuji jako součást pravidel zahrnout ještě důvěru a bezpečí toho, co na supervizi říkáme. Ve smyslu nehodnotící reakce na to, co říkáme a co sdílíme.

Bálintovské skupiny

Považuji za přínosné pospat jednu z prvních forem postupů, která byla do supervize přejata. Jsou jimi Bálintovské skupiny (Matoušek 2003, s. 350). Původně byla Bálintovská skupina zvláštní metodou v psychoterapii ale postupem času se přenesla i do pomáhajících profesí. Jejím autorem je doktor Michael Bálint, který na základě své

praxe došel k tomu, že s pacientem se musí zacházet v kontextu jeho konkrétního života. Jedná se o skupinu příslušníků určité profese scházející se ve stanovených intervalech pod vedením kvalifikovaného odborníka (Kopřiva 2016, s. 137). Na sezení vždy někdo nabídne případ nebo téma, kterému by se chtěl věnovat. Jedná se o případ nebo klienta, kdy pracovník není spokojen s postupem nebo si neví v dalším postupu rady. Jak uvádí Kopřiva (2016, s. 137) nese si v sobě vnitřní konflikt. Pomocí demokratického hlasování je případ vybrán. Matoušek (2003, s. 350–351) uvádí 5 fází skupinové práce na případu. Jsou jimi:

- 1. fáze neboli expozice případu – po hlasování je vybrán případ, jemuž se skupina bude věnovat. Případ je potřeba představit skupině. Předkladatel není spokojen s prožíváním vztahu s klientem a nese v sobě vnitřní konflikt, proto přichází s případem před skupinu, řešení si dokáže představit, potřebuje zde ale nalézt ujasnění. Jedná se zde pouze o subjektivní obraz případu v duši předkladatele,
- 2. fáze neboli otázky – slouží k ujasnění a lepší představě o případu pro účastníky. Účastníci skupiny se ptají na okolnosti a podrobnosti a snaží se získat obraz o vnitřním prožívání předkladatele a o klientovi,
- 3. fáze neboli fantazie – účastníci sdělují předkladateli, co je k případu napadlo a jak si představují city a vztahy jednotlivých postav. Projevuje se zde tvořivost a kreativita účastníků a proto je potřeba zdržet se racionalizací a předčasných závěrů,
- 4. fáze neboli praktické návrhy a řešení – předkladateli je sděleno, jak by daný případ řešili účastníci, jaký praktický postup by si zvolili. Aktivita předkladatele je tlumená, vyjadřují se pouze účastníci,
- 5. fáze neboli vyjádření protagonisty – předkladatel je v této fázi opět aktivní a vyjadřuje se k tomu, co slyšel ve 3. a 4. fázi. Vyzdvihuje názory, které mu připadají užitečné a které v praxi možná využije, ostatní nekomentuje.

Dlouhodobá účast v Bálintovské skupině podporuje sebereflexi. Je třeba ale zmínit, že pokud je součástí skupiny více pracovníků z jednoho pracoviště, má to dopad na atmosféru skupiny. Kopřiva (2016, s. 138) to popisuje jako méně živou a těžkou atmosféru. Může docházet ke stylizaci případů pracovníky před svými kolegy.

2.5.3 Týmová supervize

Pro týmovou supervizi platí některé výše zmíněné principy, které jsme uváděli u supervize skupinové. Na týmové supervizi se schází pracovní kolektiv, tým, bez ohledu na pracovní pozici, existují zde proto i pracovní vztahy mimo skupinu. Tato forma supervize se od ostatních liší hlavně tím, že nevyhnutelně zahrnuje i jistou formu vývoje týmu. Tým považujeme za samostatnou entitu, která má svou vlastní kulturu a dynamiku. Proto se na supervizi dostává do vzájemné interakce nejen supervizor a supervidovaní jako členové ale i tým jako celek, jako jednotná osobnost. (Hawkins a Shohet 2004, s. 138). Týmová supervize je zaměřena především na efektivitu fungování týmu, udržování pracovní morálky a fungování nejen týmu, ale i celé organizace (Matoušek 2003, s. 355).

2.6 Supervizní kontrakt

Supervizní kontrakt je dohoda uzavřená mezi zúčastněnými stranami, která by měla být uzavřena písemně před začátkem samotné supervize. V individuální supervizi kontrakt uzavírá supervidovaný a supervizor. U supervize v organizaci je ideálním stavem, aby se na tvorbě kontraktu podílel jak supervizor, tak zadavatel ale i supervidovaní pracovníci. Pokud pracovníci mohou spolupracovat na tvorbě kontraktu, cítí se poté více zainteresovaní do samotné supervize a dávají jí větší důležitost (Horák 2022, s. 80–81).

Autoři Matoušek (2003, s. 361), Bártlová (2007, s. 37) a Havrdová (2008, s. 71) se shodují také na tom, že každé supervizní setkání musí mít sjednaný kontrakt. Sjednaný kontrakt odráží očekávání zainteresovaných stran, určuje, jak bude supervize vypadat, kam bude směřovat, určuje také odpovědnost jednotlivých stran a nakonec vytváří bezpečný rámec pro společnou práci. Havrdová (2008, s. 71) popisuje důležité prvky, které je třeba si ujasnit. Pro uzavření kontraktu je důležité si uvědomit, kdo je zadavatelem, kdo je supervizor a kdo jsou supervidovaní, co je účelem supervize. Dále by měl dle Havrdové (2008, s. 71) kontrakt obsahovat:

- podmínky poskytování supervize – frekvence, délka sezení, datum a místo,
- odpovědnost supervizora – externí supervizor má moc přidělenou vedením organizace a je důležité dojednat, za co může být a bude on sám

odpovědný. Moc a odpovědnost by měly být v souladu s účelem supervize,

- kdo a jak bude o supervizi informován – zde je potřeba se řídit pravidlem důvěrnosti a supervidovaní musí mít právo veta u informací, které si nepřejí sdělovat mimo rámec supervize. Informovanost supervidovaných komu a jak mají být informace předávány dále je samozřejmostí,
- kritéria úspěchu neboli měřitelné znaky a způsob jejich hodnocení – to, jak budou obecné či konkrétní, závisí na situaci v organizaci a na důvěře v supervizi,
- časový plán – zahrnuje i zkušební období, aby se zjistilo, jak se účastníkům pracuje,
- odpovědnost supervidovaných – platí podobná ujednání jako u odpovědnosti supervizorů. Obecná odpovědnost supervidovaných je dodržovat docházku, brát supervizi vážně a využívat ji ke svému učení. Být aktivní a promýšlet jaké téma je pro ně důležité.

Hawkins a Shohet (2004, s. 63) popisují pět klíčových oblastí, které je třeba v dohodnutém kontraktu pokrýt. Jsou jimi praktické stránky, hranice, pracovní spojení, formát sezení a organizační a odborný kontext.

Praktické stránky zahrnují praktické záležitosti jako je místo, čas, frekvence, přerušení nebo přeložení supervizí a vyjasnění plateb. Dále je třeba vyjasnit **hranice** mezi poradenstvím, terapií a supervizí. Supervize prozkoumává pracovní problémy a osobní materiál by měl do ní vstupovat jen tehdy, pokud ovlivňuje diskutovanou práci nebo supervizní vztah. Důležité je do kontraktu zavést také jasné vymezení hranic důvěrnosti. **Pracovní spojení** začíná vzájemnou výměnou představ a očekávání a ujednání o pracovním spojení umožňuje vztah budovaný na důvěře účinně rozvíjet a případné odchylky od dodržování smlouvy je třeba chápat jako příležitost pro reflexi a učení. **Formát sezení** ujasňuje představu toho, jak bude vypadat typický formát sezení. **Organizační a odborný kontext** zahrnuje popis účastníků smlouvy a toho, co od supervize očekává samotná organizace. Důležité je vymezit etické a profesní kodexy, kterými jsou obě strany vázány.

V praxi se můžeme ještě setkat se supervizním ujednáním, které představuje neformálnější způsob. Bártlová (2007, s. 38) ho popisuje jako dohodu, která nemá tak

přísná pravidla jako supervizní kontrakt. Může mít také ústní podobu. Většinou se používá při řešení aktuálních problémů a situací ad hoc. Nevýhodou takového ujednání může být snaha vyhnout se formálním strukturám supervize a směřovat k vyhýbavému chování.

2.7 Kvalifikace, kompetence a osobnost supervizora

Nejdůležitějším nástrojem v sociální práci je samotná osobnost pracovníka. Tak je tomu i v supervizi. Supervizor by měl být zralým a moudrým člověkem, kdy jeho osobnost a sebepojetí je v souladu s jeho chováním (Šimek in Thelenová a Brožová Doubková 2010, s. 15).

Supervizor má být poctivý ke své práci, musí být schopen vytvořit důvěryhodný vztah a bezpečné prostředí, shodují se autoři Horák (2022, s. 51–53) a Havrdová (2008, s. 82). Supervizor by měl být odborníkem v oboru, aby byl schopen vyjádřit svůj odborný názor k tématu. Jako nejoceňovanější kvalitu supervize Horák (2022, s. 52) uvádí humor, kdy supervizor vytváří přátelskou atmosféru a dokáže odlehčit těžká témata. Kadushin a Harkness (in Horák 2022, s. 53) popisují dobrého supervizora tak, že „dobrý supervizor je ten, koho supervidovaní upřednostňují, je pro ně vyhovující, pozitivně reagující, mají ho rádi a důvěřují mu“.

Mezi obecné kompetence supervizora Horák (2022, s. 53) řadí schopnost držet se efektivně tématu rozhovoru, dovednost pracovat s časovým rámcem setkání, navázat důvěryhodný vztah a zvládat obtížné situace v supervizním procesu.

Dle Hawkinse a Shoheta (2004, s. 52) má kvalitní supervizor kompetence v oblasti flexibility v pohybu mezi teoretickými koncepcemi a schopností užívat potřebné metody. Má schopnost vidět situaci z více úhlů a mapovat disciplíny, kde supervizi provádí. Musí mít schopnost pracovat s kulturními odlišnostmi. Důležitou schopností je zvládat úzkost supervidovaného ale i svou vlastní. Měl by být schopen se učit a být vzdělaný v postupech proti utlačování, jelikož disponuje s mocí. Měl by si také uvědomovat širší kontext, který působí na supervizní proces.

V publikaci Zavádění standardů kvality sociálních služeb – průvodce pro poskytovatele z roku 2003 nacházíme definici vzdělání supervizora kdy „dobrý supervizor, kromě toho, že je kvalitním odborníkem v profesi, absolvoval výcvik v supervizi a má zkušenosti z vlastní supervize, umí vést pracovníky a podporovat jejich učení“ (Horák 2022, s. 49).

Organizace poskytující vzdělání v supervizi v ČR, vyjádřily souhlas s přijetím požadavků od evropské Asociace národních svazů supervize (ANSE) a jsou chápány jako minimální standard vzdělání supervizora v ČR. Supervizor musí mít absolvovanou vysokou školu, mít minimálně 6 let praxi v pomáhajících profesích. Dále musí absolvovat minimálně dvouletý kurz supervize v rozsahu alespoň 380 hodin a splnit jisté obsahové a metodické požadavky. Kurz musí zahrnovat i vlastní výukovou supervizi a supervizi supervize. Při vstupu do kurzu musí uchazeč splňovat 4 roky praxe v oboru, zkušenost z 60 hodin různých forem supervize vlastní práce a 300 hodin dalšího vzdělávání v různých kurzech a aktivitách (Horák 2022, s. 50).

Na závěr je nutné dodat, že jakékoli vzdělání nestačí, pokud není doplněno intenzivní praxí. Za skutečně kvalifikovaným odborníkem stojí pouze dlouhodobá zkušenost s vedením supervizí (Horák 2022, s. 51).

2.8 Shrnutí

Z uvedených informací teoretické části a informací získaných a prezentovaných v části empirické, je zřejmé, že pracovníci telefonické KI musí být nositeli odborných a profesních znalostí, které přímo vyžaduje přímá práce na Lince důvěry. I přesto, že jsme si uvedli, že jsou pracovníci profesionály, je potřeba, a je to i jejich povinnost, profesní a odborné kompetence rozvíjet a posilovat. Mají povinnost profesního růstu. Tuto povinnost, jak jsme si již uvedli, vyjadřuje kritérium 10e Standardů kvality sociálních služeb (MPSV 2008), kde je tato povinnost vyjádřena jako podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka. Nelze však tuto povinnost ztotožňovat pouze se supervizí, byť v případě naší organizace je tímto nástrojem právě supervize.

Supervize je v tomto textu popsána jako forma učení, která je zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí pracovníka, je zde také popsána jako podpůrný nástroj prevence syndromu vyhoření. Zavádění supervize do organizace nese svá specifika, které jsou důležitá pro správnou manipulaci se supervizí. Z uvedených informací v tomto textu vyplývá, že při nesprávném zavedení supervize do organizace, která není připravena supervizi přijímat, nelze, aby supervize účinně plnila svůj účel, tak jako ho plní v organizaci Linka důvěry Liberec.

Pro proces supervize je potřeba mít vytvořené prostředí, které ji bude náležitě přijímat a bude schopno z ní vytěžit to potřebné – takhle popisovali často respondenti supervizi ve vztahu k procesu supervize u nich v organizaci. Jak je tedy zřejmé

v provedeného průzkumu, tak i přední světoví autoři píšící o supervizi, Hawkins and Shohet (2004, s. 165–166), popisují prostředí vhodné pro supervizi jako „kulturu učící se organizace“.

Kultura organizace a supervize se vzájemně ovlivňují a zavádění dobré supervize do organizace je dlouhodobý proces. Na kultuře organizace závisí celá možnost supervizi do organizace zavést. Hawkins a Shohet (2004, s. 165–166) jako jednu z podmínek úspěšné supervize v organizaci uvádí právě kulturu „učící se organizace“. Jedná se o odstoupení od tradičních myšlenkových schémat a přijetí nových hodnot.

Havrdová a Hajný (2008, s. 66) uvádí typické znaky pro učící se kulturu organizace. Organizace chce zlepšit svou praxi tím, že:

- podporuje vzájemné učení mezi lidmi jako vědomý a trvalý proces,
- podporuje výměnu informací mezi zaměstnanci,
- vytváří si základnu pracovníků, kteří jsou vzdělaní,
- rozvíjí velmi flexibilní organizaci práce, v níž lidé budou akceptovat nové myšlenky a přizpůsobovat se jim i změnám prostřednictvím sdílené vize.

„Tam, kde pracovníci nemají zkušenost z reflexí a s kulturou učení, kde panuje mezi pracovníky a managementem silná tenze a nedůvěra, kde každý chybný výkon je považován za sankciovaný prohřešek, kde vedení je silně hierarchické – tam nelze očekávat, že pracovníci budou přicházet s náměty, co se nedaří, co by se mělo zlepšit, co sami nevědí, či o čem mají pochybnosti. V takových organizacích veškeré změny závisí na příkazu shora a potenciál změny zdola je zcela zablokován“ (Havrdová a Hajný 2008, s. 66).

Zavádění supervize je složitý a náročný proces, který spočívá ve vzájemné touze pracovníků a vedení organizace se rozvíjet, učit se, a vytvářet si kulturu novou, jak popisují v odstavcích výše.

EMPIRICKÁ ČÁST

Zde na teoretickou část navazuje část empirická, která se zabývá supervizí v praxi. Jde o propojení teorie a praxe formou kvalitativního výzkumu. Jak již bylo zmíněno, supervize je nedílnou součástí sociální práce a dle Standardů kvality sociálních služeb, organizace musí zajišťovat pro své zaměstnance podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka. Ač tuto povinnost nelze spojovat vždy jen se supervizí, v případě organizace mého průzkumu je tato povinnost splňována právě formou supervize.

Na supervizi je nahlíženo různě, tuto různost pohledů můžeme konstatovat tak, že supervize nemá přímou podporu v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, a přední autoři věnující se sociální práci na supervizi pohlížejí trochu jinou optikou, jak jsem již popisovala v části teoretické. V empirické části se zaměříme na to, jak supervizi v praxi vnímají a reflektují pracovníci Linky důvěry Liberec, která poskytuje telefonickou krizovou intervenci. Dílčím cílem bude popis těch oblastí, kam supervize dle respondentů cílí nejvíce a je nejvíce přínosná.

3 PŘEDPRŮZKUM

Téma

Tématem průzkumu je zjištění, jak supervize probíhá v praxi a jak jí reflektují pracovníci vybraného pracoviště. Spojení krizové intervence a supervize bylo vybráno záměrně, z důvodu toho, že metoda krizové intervence je metoda, která má své specifické postupy oproti jiným metodám sociální práce. Jak bylo popsáno v teoretické části, tato metoda často obnáší práci v náročných podmínkách s klienty, kteří se nacházejí v emočně vypjatých situacích. Telefonická krizová intervence je navíc typická chybějícím vizuálním kontaktem, což o to více udává potřebu znalosti odborných a profesních kompetencí, na které cílí právě supervize.

Cíl

Původním záměrem předprůzkumu bylo odpovědět na výzkumnou otázku a tudíž dosáhnout cíle této práce. Po uskutečnění předprůzkumu vyšlo najevo, že struktura otázek předprůzkumu necílila na záměr této práce, ale spíše otevřela témata, ke kterým se pracovníci vztahují a dala podklad pro sestavení otázek nových. Lze tedy říci, že cílem předprůzkumu bylo vytvořit půdu pro uskutečnění průzkumu zaměřeného více na

splnění cíle této práce. Cílem empirické části jako takové je zjistit subjektivní popis toho, jak pracovníci daného pracoviště reflektují supervizi, kterou přijímají. Cílem této práce pak je popsat, jak pracovníci reflektují význam supervize pro výkon jejich profese. Dílčím cílem empirické části je zhodnotit, jak supervize podporuje profesní a odborné kompetence pracovníků KI.

Předmět zájmu

Předmětem zájmu empirické části a vlastně celé této práce je zjistit, jak supervizi reflektují profesionálové KI v praxi. Pro svůj průzkum jsem vybrala pracoviště poskytující telefonickou KI – Libereckou Linku důvěry, která na svém pracovišti přijímá supervizi v různých formách, které budou popsány níže.

Metodologie

Pro průzkum jsem si zvolila kvalitativní výzkumný přístup, který je orientován holisticky. Přiklání se se zpracovávat svůj průzkum s prvky případové studie, která se zaměřuje na zkoumání jevů, skupin, organizací do hloubky a snaží se chápat jednotlivé jevy v kontextech (Hendl 2008). Původním záměrem bylo rozdělit rozhovory do více kol, s předpokladem, že získám informaci, jak pracovníci dané organizace reflektují význam supervize v časové ose. Tento postup se uskutečněním prvních kol začal zdát nevhodný a otázka „jak pracovníci reflektují význam supervize v časové ose“ se stala irelevantní vůči získaným informacím. Zde přikládám informace, jak probíhalo plánování a organizování průzkumu s danou organizací. Během těchto setkání jsem postupně zjišťovala, jakou formou probíhá supervize v dané organizaci.

Průzkum probíhal formou polostrukturovaných rozhovorů – předem připravené otázky + doplňující otázky dle odpovědí respondentů (viz příloha). Původní první kolo rozhovorů spočívalo ve 3 tematických částech. Poslední tematická část byla hodně individuální a specificky zaměřená, jelikož jsem se dozvěděla, že respondenti mi mohou nabídnout zkušenost s více druhy supervize (manažerská, týmová, skupinová, individuální). Po uskutečněných rozhovorech jsem se po konzultaci s vedoucí práce rozhodla zařadit tyto rozhovory jako provedený předprůzkum, jelikož byla od respondentů zjištěna témata, která jsou pro ně důležitá a toto zjištění mi pomohlo formulovat otázky nové, vhodnější pro zjištění cíle průzkumu. Chtěla bych zde ještě dodat, že v terénu jsem zjistila, že předem připravené otázky nedostatečně podněcovaly k diskusi tak, jak jsem si představovala. Avšak provedený předprůzkum, důsledně

pročtení odpovědí a jejich následná reflexe, přispěly k přehodnocení postupu průzkumu a vytvoření otázek nových.

Výzkumná otázka předprůzkumu:

- Jak pracovníci pracoviště krizové intervence reflektují význam supervize pro výkon jejich profese?

Reflexe předprůzkumu

Reflexe předprůzkumu proběhla důsledným pročítáním a následným shrnutím nejčastěji se vyskytovaných odpovědí. Odpovědi na otázky se často opakovaly. Ukázka z rozhovoru je uvedena v přílohách této práce.

1, Jak ve Vás rezonuje, když se řekne spojení krizová intervence? Jak byste svou profesi popsal/a?

Na první otázku převažovala odpověď akutní pomoci pro klienta, který se nachází v nějaké krizi. Všechny respondenti jako společný znak uvedli řešení problému „TADY A TEDĚ“.

2, Co Vás přimělo dát se na dráhu pracovníka krizové intervence?

Zde je nejčastější odpovědí práce v sociálních službách a naskytnutí příležitostí začít s krizovou intervencí. Také se zde nachází souvislost s rodinnou jako příčina zvoleného zaměstnání.

3, Profese sociálního pracovníka s sebou nese vysokou profesní náročnost, je něco co máte k dispozici, co vám pomáhá tuto náročnost zvládat?

Zde je jednoznačná shoda na tom, že týmovost je nejdůležitější aspekt vzájemné podpory pracovníků a je to právě kolegiální, která pomáhá zvládat vysokou profesní náročnost práce na lince důvěry. Druhá nejčastější odpověď byla intervize a poté duševní hygiena.

4, Co pro Vás znamená slovo supervize? Jak byste ji popsal/a?

Zde se respondenti v odpovědích jednoznačně shodli na nadhledu neboli jiném pohledu na sdílený problém. V odpovědích se vyskytovali slova typu podpora, sdílení, nadhled, jiný úhel pohledu.

4, Jaké máte zkušenosti se supervizí? S jakými typy?

Respondenti mají zkušenost především se supervizí týmovou, následně pak i se supervizí individuální a manažerskou.

5, Jsou nějaká místa, kde vnímáte limity supervize?

Zde se respondenti shodují na jednom limitu supervize a to je supervidovaný tým. V momentě nepochopení supervize týmem je zde riziko neefektivnosti a nedůvěry týmu v supervizi.

6, Jaký význam má pro Vás supervize v souvislosti s prací na Lince důvěry? Co Vám přináší? Zkuste to nepojímat obecně ale zamyslet se nad konkrétní situaci s klientem.

Nejčastější odpověď zde byla možnost sdílení a přínosu jiného pohledu na věc. Respondenti ale supervizi nepovažují za mimořádně důležitou a to z důvodu „konzistentního týmu, který zvládne spoustu věcí vyřešit intervizí“. Setkala jsem se i s odpovědí „supervize jako třešnička na dortu“.

7, Jedna z funkcí supervize je funkce podpůrná. Jak byste popsala projev této funkce vzhledem k výkonu vašeho povolání?

Zde respondentka vyzdvihuje v rámci podpůrné funkce malou četnost supervize a většinou se stane, že problém který vyvolal mnoho otázek a emocí do supervize „prostě vyšumí“. Dále jsem se setkala s odpovědí, že když by supervize v organizaci nebyla, pracovníci by i tak byli schopni zdravě fungovat dále z důvodu velice silného a konzistentního týmu. Supervize je pro ně nějakým způsobem obohacující. Jedna respondentka uvádí „že na supervizi se může vyskytnout argument či pohled, který by si člověk za normálních okolností nebyl ani schopen připustit“.

8, Vyvíjel se nějak vztah k supervizi nebo Vaše potřeby směrem k supervizi od začátku vaší práce na Lince důvěry?

Zde se z poloviny objevuje odpověď, že vztah k supervizi se vyvíjí vždy s konkrétním supervizorem. Respondenti konkrétně zde použili pro popis toho, jak se supervize vyvíjela slovo „oscilovat“

Shrnutí

Dle výše popsaného je vidět, že formulace otázek nevedla respondenty k diskuzi a naopak vedla ke krátkým a strohým odpovědím (viz příloha), ze kterých nebylo možné získat data potřebná ke splnění cíle práce a k zodpovězení průzkumných otázek. Je ale

důležité zmínit i provedený předprůzkum v této části práce, aby si čtenář udělal představu, co předcházelo metodologii hlavního průzkumu a na jakém podkladě byly vytvořeny otázky nové, které lépe zachycují cíl empirické části. Hlavním průzkum můžeme brát jako pokračování provedeného předprůzkumu ale aby nedošlo ke zkreslení informací, ráda bych je od sebe oddělila, a proto je také prezentován odděleně.

4 VÝZNAM SUPERVIZE PRO PRACOVNÍKY KI - PRŮZKUM

4.1 Téma průzkumu

Téma průzkumu se nezměnilo od provedeného předprůzkumu s rozdílem, že tento provedený průzkum je více cílen typem provedení a typem otázek na splnění cíle empirické části a potažmo celé této práce. Tématem průzkumu je popis toho, jak pracovníci vybraného pracoviště vnímají supervizi v praxi, vzhledem k výkonu jejich profese a jak supervize v praktickém světě podporuje odborný růst a rozvoj profesních kompetencí. Supervize se zaměřuje na zkvalitňování poskytovaných služeb, jak jsme si již uvedli v teoretické části. Havrdová a Hajný (2008, s. 40) popisují zkvalitňování služeb prostřednictvím supervize tak, že předmětem supervize je *„konkrétní odborník (odborníci) a jeho (jejich) odborná činnost v konkrétním kontextu. Východiskem je sdílená živá zkušenost. Smyslem a cílem jeho (jejich) supervize je, aby byl schopen (byli schopni) svou činnost dělat co nejlépe“*. Tématem průzkumu tedy je, jak supervize podporuje odborníky KI pracující na vybraném pracovišti.

Průzkum probíhal na Liberecké Lince důvěry, která se specializuje na telefonickou KI. Vybrané pracoviště spadá pod Centrum intervenčních a psychosociálních služeb LK, příspěvková organizace. Linka důvěry Liberec funguje od roku 1992, kdy vznikla. Jejím posláním je poskytovat Telefonickou krizovou pomoc, dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění. Pomoc se poskytuje na přechodnou dobu osobám, které se nacházejí v situaci ohrožení zdraví či života nebo jiné obtížné životní situaci, kterou dočasně nemohou řešit vlastními silami (LDLK 2023). Služba je poskytována nonstop. Na lince pracují interní zaměstnanci a externí, kteří mají své hlavní zaměstnání jinde. Rozhovor probíhal s interními zaměstnanci, kde někteří i přesto pracují na částečný úvazek jinde. Skutečnost zkrácených úvazků je uváděna v souvislosti s prevencí syndromu vyhoření.

Vzorek respondentů se skládal ze 4 sociálních pracovníků, kteří mají více jak dvacetileté zkušenosti s prací z krizových pracovišť a působili také na linkách důvěry. Jedním respondentem byla vedoucí Linky důvěry, která pracuje částečně na pozici sociálního pracovníka v přímé práci telefonní KI.

4.2 Cíl průzkumu

Cílem průzkumu je zjistit, jaký význam má supervize pro pracovníky vybraného pracoviště a jak tento význam pracovníci daného pracoviště reflektují v souvislosti s výkonem jejich profese. Průzkum cílí na konkrétní data, která by měla vyjadřovat jak důležitá je supervize pro sociální pracovníky vybraného pracoviště. Jedná se o subjektivní popisy, proto výsledky nelze zobecňovat. Dílčím cílem průzkumu je, popsat jak konkrétně a na jaké profesní a odborné kompetence supervize cílí.

Výzkumná otázka a dílčí podotázka

- Jak pracovníci pracoviště krizové intervence reflektují význam supervize pro výkon jejich profese?
- *Dílčí výzkumná otázka* – Na jaké odborné a profesní kompetence supervize konkrétně cílí?

4.3 Předmět zájmu a popis výzkumného vzorku

Předmětem zájmu průzkumu jsou subjektivní popisy, jak pracovníci vnímají supervizi na svém pracovišti. Získaná data se týkají toho, jak pracovníci reflektují supervizi na poli praxe a jak ji reflektují ve vztahu k výkonu jejich profese. Výzkumný vzorek se skládá ze čtyř pracovníků liberecké Linky důvěry. Pracovníci mají týmovou supervizi 3x ročně. Mají supervizi malého (interního) a velkého (externího) týmu. V případě potřeby mají k dispozici i supervizi individuální. Ředitelka organizace má ještě k dispozici supervizi manažerskou. Všichni respondenti mají dlouhodobou zkušenost se supervizí. (První půlrok leden až červen – mají dvě supervize – únor 3 hodiny a pak květen výjezdni 2 dny celkem 6 hodin, a pak na podzim (bývala také výjezdni). Letos na podzim byla jen tříhodinová. Manažerskou má vedoucí organizace 2x do roka, je zde možnost individuální supervize.

4.4 Metodologie

Pro svůj průzkum jsem zvolila kvalitativní výzkumnou strategii, jejíž podstatou, jak uvádí Hendl, je vytvořit komplexní holistický popis daného jevu (Hendl 2008). Pro

svůj průzkum jsem si vybrala tedy kvalitativní metodu, kdy pomocí explorace a kódování, budu vysvětlovat vztah pracovníků dané organizace ke zkoumanému jevu, tedy k supervizi. Výzkumný přístup je formou případové studie a jako metoda průzkumu je zvolen polostrukturovaný rozhovor. „Tento typ rozhovoru je kompromisem mezi strukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem. Tazatel se drží předem připravených otázek, avšak průběžně reaguje na podněty, které přicházejí ze strany respondenta. Nejedná se tedy pouze o sledování připraveného schématu“ (Skutil a kol., 2011, s. 91)

Otázky se skládaly ze tří tematických celků, z nichž první tematický okruh se zaměřil na současnou supervizi, kterou respondenti přijímají v organizaci a na to, jaký dopad má na klienty. Druhá část se zaměřila na osobní potřeby respondentů směrem k supervizi. Třetí část pak na proces intervize a supervize a jejich působení na respondenty a popřípadě klienty služby.

Příprava průzkumných otázek trvala něco přes měsíc, tedy od konce září 2022 do listopadu 2022. Otázky vycházely z předem provedeného průzkumu, který zjistil, že prvotní otázky nebyly postaveny tak, aby pomohly respondentům vyprávět o supervizi tak, aby byl dosažen cíl průzkumu. Po sestavení otázek se samotné rozhovory odehrály během dvou týdnů.

4.4.1 Zpracování dat a jejich prezentace

Rozhovory, které byly v audio verzi, byly doslovnou transkripcí převedeny do psaného projevu. Jak uvádí Hendl (2008, s. 208), aby byla data podrobně vyhodnocena, je třeba je doslovně přepsat. Text byl také přenesen do spisovného jazyka a upraven stylisticky. Pro potřeby této práce to není problém, protože se soustředuji především na obsahově-tematickou rovinu. Respondent je zde jako expert. Data byla následně rozdělena do třech kategorií, dle toho, na jakou oblast se zaměřovala.

Jako metodu vyhodnocení jsem použila otevřené kódování a vytvářela jsem kategorie kódů (viz příloha), které se vztahovaly k určitému úseku dat. Kódování nám pomáhá data popsat, jak uvádí Hendl (2008, s. 228), kód je symbol přiřazený k daným datům za účelem klasifikace a kategorizace. Po přehlednější manipulaci s textem jsem využila podtrhávání a zvýrazňování. Poté jsem jednotlivé vzniklé kódy zařazovala do kategorií podle témat, ke kterým se vztahovaly. Níže jsou uvedeny tři kategorie, jejichž součástí jsou daná témata, která vznikla po důsledném opakovaném čtení a zkoumání

dat z průzkumu. Na jednotlivé kódy budu odkazovat v daných tématech, a které jsou přílohou této práce.

Musím zdůraznit, že některé znaky se objevovaly nejen v jedné oblasti, ale naopak se prolínaly většinou rozhovoru bez ohledu na danou kategorii otázek.

Data získaná pomocí kódování byla rozdělena do jednotlivých témat, dle zaměření otázek, které bylo:

- 1, Současná supervize v organizaci a její dopad na pracovníky a klienty.
- 2, Co bych od supervize potřebovala já, aby plnila lépe účel toho, proč je v organizaci prováděna.
- 3, Supervize vs intervize

Po důkladném prozkoumání všech rozhovorů vznikly určité znaky (viz příloha), ze kterých byly vyvozeny jednotlivé kategorie témat, tak, že je charakterizují. Jednotlivé znaky byly roztríděny do kategorií, které popisují, a ke kterým se vztahují. Tak vznikla jednotlivá témata, ke kterým se pracovníci linky vztahují v rámci supervize nejvíce. Jednotlivá témata a znaky, ze kterých jsou vyvozeny, jsou systematicky uspořádány do tabulky a jsou přílohou této práce.

Téma 1 – sdílení a potřeba podpory a bezpečí

Téma sdílení a potřeby podpory a bezpečí se vztahuje především k výzkumné otázce „jak pracovníci pracoviště krizové intervence reflektují význam supervize pro výkon jejich profese“. Supervize byla jednoznačně reflektována jako nástroj podpory a sdílení, kde si pracovníci tvoří společně se supervizorem bezpečný prostor pro otevření témat spolupráce a podpory ve vykonávané práci.

Potřeba sdílení v prostoru, který skýtá bezpečí je respondenty udáván jako nejčastější a nejvýznamnější aspekt supervize. Respondenti vnímají supervizi jako prostor, kde se mohou bezpečně otevřít, kam mohou přijít s problémem a kde mohou sdílet názory a vyslechnout si názory celého týmu. Setkáváme se s názory jako „*ale určitě jsem už měla téma s klientem, který bylo potřeba řešit na supervizi. Potřebovala jsem sdílet spíš názory*“ nebo další respondentka uvádí „*no je to možnost vlastně sdílení, sdílení a získání nějakého nadhledu nad tím o čem chci mluvit, co mě trápí, co potřebuji probrat, v čem potřebuji podpořit*“. V této kategorii se často objevovala osoba supervizora, kdy tým uváděl jako formu podpory nejen tým jako samotný ale i

supervizora, který má být rozhodně externistou dle týmu. Například bylo řečeno „*aby mohl nestranně nahlédnout do problému a aby mohl situaci posoudit i z jiného úhlu pohledu*“. Zde vidíme, že respondenti zasazují supervizora jako důležitou jednotku, bez které by supervize nebyla jednoznačně reflektována jako bezpečný prostor otevřený ke sdílení. Nestranný supervizor má zde nezastupitelné místo.

V rozhovorech byly nalezeny i odpovědi definující tým Linky důvěry Liberec jako konzistentní tým, který díky vzájemné důvěře a semknutosti, dokáže fungovat bez větších organizačních zásahů. I přesto byla ale vyslovena potřeba supervize, která dává možnost společných setkání týmu.

Takže i přes takto konzistentní tým, jaký můžeme nalézt na Lince důvěry Liberec, který dokáže velice dobře spolupracovat a vytvářet si fungující pracovní prostředí nejen díky lidem samotným, ale i díky intervizním systémům podpory, které tam mají, tak i takový tým vyslovil potřebu se setkávat na supervizích za účelem sdílení názorů, pocitů a vyjádření si podpory jako ochrany proti syndromu vyhoření. Jedna respondentka uvádí například „*a právě o tom je třeba ta supervize, že tyhle dlouhodobě volající lidi jsou pro nás jako pro pracovníky obtížný. Je to třeba unavující někdy, tohle je třeba velký faktor vyhoření, protože vy stále mluvíte s těmi stejnými lidmi a stále stejný téma. Takže ta supervize je v tomhle podporující, protože ty lidi se tam podpoří navzájem. Že se podpoří v té trpělivosti s těmi lidmi*“. Další respondentka také popisuje i přes vzájemnou provázanost týmu potřebu scházet se na supervizích pro změnu takto: „*To sdílení, to bezpečí, jako že fakt někdy otevíráme těžký témata, tak ten tým to vždycky unese prostě nějak. Takže si myslím, že je to síla toho týmu, že se tady kolegové znají i mimo a radí se. Jsme jako dobře opečovávaný. Já si myslím, že konzistentní tým jsme hodně i díky intervizorům. Jako stejně je potřeba jít a potkat se a o těch věcech mluvit a vlastně nikdy se nestalo, že by nebylo nějaké téma. Vždycky se snažíme, většinou s dlouhodobě volajícími*“.

Potřebu sdílení ovlivňuje i časové rozpětí, za jak dlouho je od určitého problému supervize poskytnuta. Časové hledisko hraje velkou roli při popisování významu supervize respondenty. Časové hledisko ale ztrácí význam v momentě, kdy se jedná o dlouhodobě opakovaně volajícího klienta, zde se s tématem čeká až na supervizi. Jedna respondentka to popisuje jako „*pokud to téma patří celému týmu, pak je otevřeno na supervizi bez ohledu kdy se hovor odehrál*“. Tady se potřeba sdílení vztahuje především

k tématu dlouhodobě opakovaně volajících, které je vzhledem k častému odkazování respondentů na toto téma, zařazeno do samostatné kategorie, kterou popisují níže.

Téma 2 – týmová a pracovní témata

Ze získaných dat je jasné, že týmová a pracovní témata jsou také významným předmětem supervizí, byť i tato oblast obsahuje klientská témata především dlouhodobě opakovaně volajících. Jedna respondentka na otázku, jak si myslí, že by to vypadalo, kdyby neměli supervizi, odpověděla takto *„myslím si, že by se to hlavně projevilo v týmu tady a pak i u klientů“*. Nebo *„supervize je často využívána jako prostor pro vyjasnění rolí v týmu, pro pracovní stránku. Je to o tom, se setkat jako tým společně, ne jen si předávat informace v papírech a setkávat se jen při předání směny“*.

Tato oblast, ke které se respondenti v rozhovorech vztahovali, zahrnuje i významný prostor pro posilování profesních a odborných znalostí – kompetencí. Respondenti uváděli, že sdílením pracovních postupů a diskuzí u dlouhodobě opakovaně volajících, se podporuje jejich odbornost, ne-li přímo nerozšiřuje. Jak jsme si uvedli v teoretické části, v kapitole o odborných kompetencích krizového intervanta, kompetence jsou vlastně odborné a profesní znalosti a schopnost je využívat v praxi. Z mého průzkumu jasně vyplývá, že pracovníci si supervizi spojují, právě také s prostorem, kde mohou posilovat a nabývat další, nové znalosti, prostřednictvím sdílení od svých kolegů a také supervizora.

Pracovní stránka je hmatatelná i v hierarchickém uspořádání, kdy téma přichází od vedoucí, supervize je tedy manažerský prostředek, v tomto případě je pracovní stránka tady velice zřetelná. *„Vlastně tu část, kterou vymyslela naše vedoucí, tak tam zastupovala naše vedoucí, ten supervizor, ten tomu přihlížel, ale vyjádřil se, že se mu to líbilo, že byl nadšený. Byla to vlastně další forma, jak se na té supervizi projevit, jak sdělit naše pocity vůči třeba té vedoucí nebo třeba týmu. Vlastně tady se klientská tematika dala do pozadí a tohle se zaměřovalo jenom na týmovou a pracovní stránku. Bylo to takový oživení, něco nového“*. Nebo sama vedoucí to popisovala jako, *„že jsme vlastně měli zadání z mé strany, z manažerského úhlu a já jsem to tam sama přinesla do té supervize týmu a byla to vlastně taková koučovací hra, kterou jsem chtěla využít do supervize, protože jsem potřebovala mít k tomu nějaký prostor bezpečný pod vedením supervizora a pod nějakým dohledem.“*

Pracovní a týmová témata byla jednou respondentkou vyjádřena i takhle: *Je to týmový, a když se na tom shodne tým intervizorů, že je to vlastně téma patřící celému týmu, protože se jedná třeba o něco, co se týká vztahů nebo naopak těch dlouhodobě opakovaně volajících tak pak s tím tedy přichází intervizoři na supervizi celého týmu vlastně.*“

Téma 3 – dlouhodobě opakovaně volající

Klientská témata jsou často řešena na supervizích. Tuto kategorii jsem umístila odděleně i přesto, že z hlediska kódů, které jsem si vytvořila, by se dala zařadit do předchozí kategorie týkající se pracovní stránky. V případě dlouhodobě opakovaně volajících se jedná o klienty, kteří na Linku volají často a opakovaně, někteří třeba i více jak 10 let. Pro pracovníky je toto zátěžová situace z hlediska toho, že se jedná stále o stejné téma, stejné lidi a stejné situace. Na supervizi se toto téma otevírá za účelem stanovení si jednotných postupů práce s klientem, sdílení postupů a tipů jak s klientem hovořit. Diskutuje se o tom, zda tito klienti patří na Linku důvěry, kde jsou vlastně ty hranice, zda ano či ne? Pro pracovníky zde vyvstává velký význam supervize, kdy mohou vzájemně sdílet své pohledy a zkušenosti, případně vývoj který u klienta nastal, mohou hlavně sdílet své pocity pramenící z práce s těmito klienty.

V souvislosti se supervizi a dlouhodobě opakovaně volajícími jedna respondentka uvedla: *„No, tak asi nejvíc probíráme ty dlouhodobě volající a vlastně stále máme nad tím otazník, zda patří na linku nebo nepatří. Kde je vlastně ta hranice. Kde je ta správná míra toho volání, kolik jim dovolíme, co jim nedovolíme, co je dobrý pro nás a co je dobrý pro ně. Je to vlastně držení těch hranic, kam je pustíme, kdy blokovat a kdy ne. Na supervizi můžeme sdílet postupy a zkušenosti s těmito klienty, můžeme sdílet své pocity a vzájemně se podpořit. Prostor na to je právě na té supervizi, kde se setkáváme všichni, celý tým.*“

Nebo další respondentka to popisovala takto: *„A to je právě v té supervizi, kdy tam jde o tu vzájemnou podporu, ty lidi se zase namotivují a najde se zase nějaký jiný pohled na toho klienta, sdělíme si vzájemně zkušenosti a rady jak my osobně s daným klientem pracujeme. Nebo když už opravdu se ten tým shodne, že není jiné řešení tak se třeba domluví jednotný postup a styl práce konkrétně na tohoto klienta. V těchto případech je supervize nenahraditelná, protože je potřeba, se jako tým setkat v bezpečném prostředí, protože tohle jsou těžká témata klientská.*“

U tohoto tématu se nejvíce promítá rozložení intervizního systému a supervizního. Respondenti vnímají supervizi především, z hlediska kategorie klientů linky, jako prostor pro práci s dlouhodobě opakovaně volajícími, kdežto intervize nebyla ve spojitosti s tímto tématem zmiňována.

Téma 4 – čas

Čas je hledisko, které hraje v supervizi velkou roli. Byť respondenti uváděli, že mají velice dobře nastavený intervizní systém, který zvládne potřeby pracovníků řešit tady a teď, tak také uváděli, jako jedno z možných hledisek, proč je supervize významná právě v oblastech, které jsme si uvedli výše, velký časový rozptyl mezi jednotlivými supervizemi. Naopak ale tvrdili i to, že vlastně supervize je momentálně dostačující vzhledem k současným potřebám. Respondenti to popisovali jako: *„Tak ta intervize může být teď a tady. Můžu si to jako fakt domluvit, můžu zavolat a můžeme se potkat. My držíme i to, aby ten intervizor byl vlastně někdo tady z toho interního týmu. Takže je vlastně k dispozici víc než někdo z externího“*. Nebo: *„Supervize je bezpečné prostředí k řešení témat, kdy je potřeba aby se ten tým sešel. Z hlediska intervize je tady ta aktuálnost, kdy je třeba něco řešit hned a není možnost s tím čekat, není to třeba tak týmový a proto ta intervize tady splňuje ten účel.“*

4.5 Výsledek průzkumu

V závěrečném shrnutí si můžeme odpovědět na výzkumnou otázku, jak vlastně pracovníci reflektují význam supervize pro výkon jejich profese. Z uvedené prezentace dat je zřejmé, že jsou oblasti, kde má supervize nezastupitelné místo. Respondenti ji charakterizovali slovy jako je bezpečí, důvěra, sdílení, týmovost a pracovní stránka, ale také zmiňovali časový aspekt, který se v některých situacích zdál být jako negativum. Byly zjištěny zajímavé informace, o tom, jak tato organizace funguje s nastaveným supervizním a intervizním systémem. Soudržnost a provázanost týmu dává předpoklad k tomu, aby organizace fungovala kvalitně a tým byl schopen využít supervizi opravdu v oblastech, ve kterých má být a je supervize užitečná. Jaké oblasti to jsou v případě této organizace, jsme si již uvedli výše.

Pokud se ale pokusíme o shrnutí, tak lze konstatovat, že z uvedeného výzkumu a získaných dat, supervize slouží jako podpora pracovníků v oblasti dlouhodobě opakovaně volajících klientů, kteří jsou těžkým tématem pro pracovníky. Supervize je tedy v tomto spojení reflektována jako prevence proti syndromu vyhoření. Na supervizi

se otevírá bezpečný prostor ke sdílení veškerých potřeb pracovníků, které se týkají jak klientských témat tak i pracovní a týmové stránky. Pracovníci to popisují tak, že supervize slouží k nastavení hranic v týmu a ke vzájemné podpoře a sdílení názorů ostatních v týmu. Ze získaných dat je zřejmé, že za takto dobře fungujícím týmem je nejen osobnost každého pracovníka, dobrá provázanost vedení a sociálních pracovníků ale i možnost se sejít na supervizi, všichni společně, a pracovat na funkčnosti týmu jako takového. Nejen z hlediska klientské stránky, ale věnování se především provázanosti vztahů, na kterých to vše závisí.

V rozhovorech jsem našla také odpověď na dílčí výzkumnou otázku této práce, která zní „na jaké odborné a profesní kompetence supervize konkrétně cílí“? Dle získaných dat, lze odpověď formulovat následovně: v části teoretické jsme si také popisovali kompetence, kterými by měl krizový intervent disponovat. Z výsledků průzkumu je zřejmé, že v případě zkoumané organizace, kterou jsem si vybrala pro svůj průzkum, supervize cílí na některé z nich. Lze konstatovat, že nejčastěji supervize cílí na schopnost odborně pracovat s etickými dilematy, které v praxi telefonní krizové intervence vyvstávají. Supervize umožňuje tyto dilemata diskutovat se supervizorem a především s ostatními kolegy, kteří si mezi sebou sdílejí své zkušenosti a zvolené pracovní postupy. Bylo také zjištěno od respondentů, že supervize v jejich případě také cílí na diskuzi ohledně nastavení hranic, nejen v oblasti týmové, ale především v oblasti dlouhodobě opakovaně volajících, kde je stále častěji diskutováno, zda tito klienti ještě patří na krizovou linku důvěry nebo již ne. Supervize poskytuje prostor pro sdílení a otevřenou komunikaci o těchto klientech, cílí na posilování komunikace směrem k těmto klientům a otevírá nové možnosti, jak s dlouhodobě opakovaně volajícími pracovat. Tento směr supervize lze přirovnat k podpoře kompetence odborné znalosti a orientace v postupech práce krizového intervenanta.

V neposlední řadě je z průzkumu více než zřejmé, že supervize také dle respondentů cílí na rozvoj samostatné práce pracovníka, paralelně s rozvojem týmové pracovní stránky organizace. Supervize poskytuje, dle respondentů tak i dle autorů uvedených v části teoretické, nástroj podpory profesního růstu pracovníka, kterému se pracovníkům dostává právě na supervizi, formou spolupráce s týmem a supervizorem.

Diskuze a závěrečné doporučení

Jako téma zajímavé k diskuzi zde nacházím souhru a provázanost týmu, který má od vedení jasné instrukce a ve většině případů funguje jako svépomocná skupina. Je supervize s externím supervizorem opravdu v těchto organizacích tak nezastupitelná, nebo jsou mechanismy, které by mohly dostát potřebám pracovníků, které si nosí právě na supervizi? Jak důležitá je komunikace mezi vedoucími pracovníky a podřízenými? A jak se může nedostatečná komunikace projevit v chápání a přijímání supervize? To jsou všechno otázky, které mě napadají po uskutečněných rozhovorech v dané organizaci.

Pro porovnání výsledků mého průzkumu jsem si zvolila průzkum Slováčkové (2017), která zpracovala svou Bakalářskou práci na téma „Význam supervize pro sociální pracovníky“. Praktická část je zaměřena na rozhovory s pracovníky různých zařízení právě na toto téma. Její šetření je postaveno tedy také na kvalitativní metodě.

Pokud bychom zde měli diskutovat potřebnost supervize v sociálních službách, její místo je jasně nenahraditelné. Výsledky mého průzkumu se shodují s tímto tvrzením, a pokud bychom na ně nahlížely z optiky průzkumu Slováčkové (2017), nalezneme zde také shodu směrem od pracovníků v sociálních službách v potřebnosti a přínosnosti supervize. Respondenti v obou případech vnímají supervizi jako bezpečný prostor, kde mohou řešit náročné a složité situace a vyzdvihují také zpětnou vazbu jak od kolegů, tak od supervizora. Respondenti Linky důvěry Liberec tuto oblast potřebnosti supervize vyjádřili jako možnost sdílení a potřeba podpory. Rozdíl nalezneme v té oblasti, kde respondenti Linky důvěry Liberec, přínosnost supervize také vztahovali k jejich odborné a profesní stránce, konkrétně poukazovali na rozvoj určitých kompetencí, které jsou nezastupitelné pro výkon jejich profese. Oba dané průzkumy se shodují také v oblasti výhod supervize, kde je v první řadě vyzdvihována možnost sdílení a předávání zkušeností mezi kolegy. Shodu nalezneme i ve výzkumné otázce této práce a práce Slováčkové (2017), jaký význam má supervize pro pracovníky, s rozdílem, že v této práci, jsme se zaměřili na pracovníky KI pracující s konkrétní metodou sociální práce. Oba průzkumy se shodují v tom, že supervize má pro oba tábory respondentů v organizaci nezastupitelné místo a je pro ně přínosem. Podporuje je v práci, kterou vykonávají, zlepšují vztahy v týmu a pozitivně je hodnocena přítomnost supervizora jako nestranného odborníka poskytujícího nadhled na danou situaci.

Jako doporučení pro praxi doporučuji volání, jak sociálních pracovníků působících v terénu, tak teoretiků na poli sociální práce, po podpoře lepšího ukotvení supervize v legislativě České republiky. Pevně věřím v to, že by dopomohla k jednotnějšímu pohledu na supervizi jak v organizacích poskytujících sociální služby, tak také by pomohla teoretikům, věnujícím se sociální práci a supervizi, k jednotnějšímu teoretickému zázemí, než se supervizi dostává dosud. Také bych navrhovala lepší „zaškolení“ pracovníků přijímajících supervizi o tom, co vlastně supervize je a co jim hlavně může přinést a jak je potřeba s ní pracovat. Během své praxe jsem se také setkala s názory, že supervize je vlastně jen povinnost a nástroj kontroly personálu směrem od vedení. V tom to případě, jak jsme si ale uvedli i v textu této práce, supervize nemůže být pro pracovníky oporou proti boji se syndromem vyhoření, a ani nástrojem ke zdokonalování jejich profesních a odborných znalostí. Jako přímou podporu supervize, směrem od organizací, kde se uplatňuje, vidím častější frekvenci v poskytování supervize. Toto téma, se ale již silně dotýká financování sociálních služeb, které v první řadě, je ve spoustě organizací napjaté, ale hlavně není tématem této práce. Proto se mu nebudu dále věnovat.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývá tématem supervize jako nástroje zkvalitňování služeb z hlediska manažerského a podpůrného nástroje z hlediska vztahu k pracovníkům. Práce je zaměřena na konkrétní metodu sociální práce a tou je krizová intervence a snaží se pomocí empirické části, která je postavena na případové studii dané liberecké organizace vysvětlit a znázornit, v jakých oblastech může supervize být užitečná a nenahraditelná právě v této oblasti. Snažila jsem se pomocí případové studie porozumět danému sociálnímu objektu komplexně, se zachováním vztahů, které uvnitř panují. Cílem bylo zaměřit se na to, jak samotní pracovníci krizového pracoviště reflektují supervizi ve významu jejich profese. Cíl práce byl splněn, protože bylo dosaženo strukturovaného přehledu toho, jak pracovníci vnímají supervizi ve své organizaci. Je třeba ale připomenout, že tyto data nelze zobecňovat na podobné organizace a pracovníky, protože v sobě zahrnují jedinečný přístup a názor nositele. Zahrnují v sobě jeho osobnost, přístup ke své profesi, jeho zkušenosti a v neposlední řadě také vystihují kulturu daného pracoviště, která je svou povahou jedinečná, protože je tvořena právě těmi konkrétními pracovníky.

Teoretická část je zaměřena na popis metody krizová intervence pro lepší znázornění typických aspektů a situací, které s touto metodou mohou souviset. Krizová intervence je zde popsána tak, aby ji čtenář porozuměl pro potřeby tohoto textu.

Druhá kapitola teoretické části se věnuje samotné supervizi, kde jsem důsledně teoreticky supervizi vymezila. Čtenář si tak může vytvořit dobrou představu o tom, co supervize je, k čemu slouží a jaké jsou její typické znaky a funkce a jak může být v jednotlivých oblastech, kde se s ní můžeme setkat, chápána. Na závěr je umístěno shrnutí a diskuse, kde se snažím otevřít otázku, jak může dobře nastavená kultura a organizační struktura souviset s potřebou supervize. To, že je supervize nedílnou součástí sociální práce a sociálních služeb je věc, o které nelze pochybovat. Do jaké míry ale?

Podle zjištění, které se mi dostalo uskutečněním průzkumu a studiem mnoha literatury, která byla potřebná prostudovat, pro napsání této práce, jsem také v předposlední kapitole formulovala doporučená opatření a návrhy pro pole supervize, které v oblasti sociální práce zaujímá.

ZDROJE

- Asociace supervizorů pomáhajících profesí. Co je supervize. [online]. [vid. 12. 12. 2022]. Dostupné z: <https://asupp.cz/co-je-supervize/>
- Asociace supervizorů pomáhajících profesí. Etický kodex. [online]. [vid. 12. 12. 2022]. Dostupné z: <https://asupp.cz/eticky-kodex/>
- BÄRTLOVÁ, E. 2007. *Supervize v sociální práci*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně – Fakulta sociálně ekonomická, ISBN 978-80-7044-952-3.
- BAŠTECKÁ, B., a Petr G., 2001. *Základy klinické psychologie*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-550-4.
- BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ V., KINKOR M., 2016. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0940-9.
- BROŽOVÁ DOUBKOVÁ, A., THELENOVÁ, K., 2010. *Odborná praxe a supervize*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-687-4.
- Diakonie českobratrské církve evangelické: Krizová intervence*. [online]. [vid. 3. 9. 2022]. Dostupné z: <https://www.soscentrum.cz/nase-sluzby/krizova-intervence/>.
- HAVRDOVÁ, Z., 1999. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: Osmium. ISBN 80-902081-8-5.
- HAVRDOVÁ, Z., 2010. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*. 1.vyd. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-87398-7.
- HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. 2008. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1.
- HAWKINS, P. a MCMAHON A., 2020. *Supervision in the Helping Professions*. Fifth edition. Australia and New Zeland: Open University Press. ISBN-13: 9780335248346.
- HAWKINS, P., SHOHET, R., 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-715-9.
- HENDL, J., 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
- HORÁK, M., 2022. *Supervize: příručka pro uživatele*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR. ISBN 978-80-88361-21-3.

- KOPŘIVA, K., 2016. *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. 8. rozš. a přeprac. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1147-1.
- KVĚTENSKÁ, D., 2014. *Krizová intervence v kontextu sociální práce*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-435-9.
- Linka důvěry Libereckého kraje: Centrum intervenčních a psychosociálních služeb, p.o.* [online]. [vid. 3. 9. 2022]. Dostupné z: https://www.linka-duvery.cz/?page_id=61
- Linka důvěry Libereckého kraje: Centrum intervenčních a psychosociálních služeb, p. o.* [online]. [vid. 15. 2. 2023]. Dostupné z: https://www.linka-duvery.cz/?page_id=61
- MATOUŠEK, O. 2003. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-548-2.
- MATOUŠEK, O. 2008. *Slovník sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál. 271 s. ISBN 978-80-7367-368-0.
- MÁTEL, A. 2019. *Teorie sociální práce I. Sociální práce jako profese, akademická disciplína a vědní obor*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2220-2.
- MPSV. *Kvalita sociálních služeb – standardy, podpora*. [online]. 2008. [vid. 3. 9. 2022]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/4_vykladovy_sbornik.pdf/7fcc2f2-96a7-e116-5407-6c88436b77d9
- Nevypusť duši: Krizová intervence je tu pro všechny*. [online]. [vid. 5. 9. 2022]. Dostupné z: <https://nevypustdusi.cz/2020/04/16/krizova-intervence-je-tu-pro-vsechny/> .
- SKUTIL, M., 2011. *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. Praha: Portál, ISBN 978-80-7367-778-7.
- SLOVÁČKOVÁ, E., 2017. *Význam supervize pro sociální pracovníky*. Bakalářská práce. Zlín. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií. Dostupné z: <http://digilib.k.utb.cz/handle/10563/39637>.
- Společnost sociálních pracovníků České republiky. *Etický kodex sociálních pracovníků České republiky*. [online]. [vid. 3. 9. 2022]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/hieca/Poradensky_system_-_Priloha_1.pdf
- ŠPATENKOVÁ, N. 2011. *Krizová intervence pro praxi*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2624-3.
- ŠPATENKOVÁ, N. 2017. *Krize a krizová intervence*. [online]. Praha: Grada. Psyché. [vid. 27. 8. 2022]. ISBN 978-80-247-5327-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/krize-a-krizova-intervence-4081/>.

ŠPATENKOVÁ, N., 2004. *Krize: psychologický a sociologický fenomén*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0888-4.

VODÁČKOVÁ, D. 2020. *Krizová intervence*. 4. aktul. vyd. Praha: Portál/Remedium. ISBN 978-80-262-1704-6.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi* [online]. [vid. 3. 9. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi* [online]. [vid. 17. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, v platném znění. In: *Zákony pro lidi*. [online]. [vid. 17. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-101>.

Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi* [online]. [vid. 17. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-359>.

Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod. In: *Zákony centrum* [online]. [vid. 17. 2. 2023]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/listina-zakladnich-prav-a-svobod/>

Seznam příloh

Příloha 1 – Transkripce jednoho rozhovoru z předprůzkumu

Příloha 2 – Transkripce dvou rozhovorů hlavního průzkumu

Příloha 3 – Otevřené kódování – výsledek

Příloha 1 – Transkripce rozhovoru z předprůzkumu

1. Tematická část – Krizová intervence

- **Jak ve Vás rezonuje, když se řekne spojení krizová intervence? Jak byste svou profesi popsal/a?**

a. *Akutní pomoc. Krizová intervence pro mě znamená akutní pomoc. V jakémkoliv slova smyslu, když se mě ptáte obecně tak pro mě krizová intervence může být jak pomoc psychologická, tak zdravotní. Rezonuje to ve mně formu jakékoliv akutní pomoci. Moje profese není jen o té krizové pomoci ale o pomoci psychologické a psychické podpoře volajících, že to není vlastně teď neumím říct přesně na kolik procent je krizová intervence obsažena v našich hovorech, je to o tom že děláme všechno, jakoukoliv podporu. Linka důvěry je taková podpora lidí nacházejících se v jakýchkoliv nesnázích. Když mají psychické nesnáze. **Dnes je tu i fenomén dlouhodobě opakovaně volajících, tudíž i z toho důvodu to není někdy tak úplně krizová pomoc?** Přesně. Vedle akutní krize stavíme na další úroveň v naší profesi dlouhodobě opakovaně volající, kteří potřebují tu naši podporu ve formě sdílení nebo jak bych to nazvala? Někaké účasti na jejich životě, protože jsou to povětšinou lidé, kteří jsou sami, mají většinou nějaké psychiatrické onemocnění, psychiatrické diagnózy takže mají třeba problém s nějakou socializací, takže jim plníme určitou funkci socializace.*

- **Co Vás přimělo dát se na dráhu pracovníka krizové intervence?**

a. *Já jsem Vám řekla 19 let ale ono to je vlastně děle protože je už jsem začala na vysoké. Když se u nás na Moravě zakládalo azylové centrum, azylový dům někde v 1998. Mamka tam začala pracovat a ptala se mě, jestli bych neměla zájem tam pomáhat na nočních třeba. No tak jsem tak tak nějak začala a to mě zaujalo. Já myslím, že se s tím setkáváte často v těch odpovědích, že pracovníky motivuje jít do této oblasti vlastní zkušenost. Taky mám prostě nějaké životní zkušenosti, tak jsem si říkala právě v kontaktu s tím azylovým domem, to by bylo super kdyby něco takového existovalo, když jsme měli doma ty problémy a vlastně byla i možnost té krizové intervence jako ty linky důvěry protože ono se tam zakládala i nějaké taková linka, ono se to nejmenovalo linka důvěry ale linka krizové pomoci. Bylo to v plenkách ale myšlenka byla stejná. Takže mě přivedla k tomu nejen rodina ale i po těch letech vnímám ten smysl, že to prostě smysl má*

- **Máte zkušenosti i z intervencí face to face a nebo jen telefonických?**

○ *Spíše z telefonických ale zažila jsem obě.*

- **Čím Vás vaše zaměstnání naplňuje?**

○ *Pro mě moje práce musí být smysluplná. Já bych nemohla dělat někde u stroje ve fabrice, to bych raději dělala poláka, prostě musím v té práci vidět smysl. Nejdůležitější je pro mě ta smysluplnost a i to že člověk může*

třeba jen na malou chvíli někoho potěšit, podpořit, být tam pro něj. Ambice jdou po těch letech stranou, je to o tom tady a teď být pro někoho, když chce, může si zavolat.

- **Profese sociálního pracovníka s sebou nese vysokou profesní náročnost, je něco co máte k dispozici, co vám pomáhá tuto náročnost zvládat?**

- *Ta náročnost v tomhle oboru je taková a vidím to i u kolegyň že je lepší, když nejste někde na plný úvazek, hrozně Vám to pomůže a je to i vlastně nějaká prevence syndromu vyhoření. Ikdyž máte třeba dvě podobná zaměstnání, ale můžete je střídat. Jsou na jiných místech s jinými lidmi, je trochu jiná ta náplň práce. Tak to si myslím, že je hrozně obohacující jo. Ta představa být tu déle, já jsem tu na nejdelsí úvazek ale představit si být tu déle to opravdu ne, to by člověk vyhořel opravdu. Koničky, které Vás naplňují a kolegiálníta kterou tady vnímám. A i to že si to předáváme tu službu tak i tam je ten prostor pro to že můžu například dotyčným zavolat, požádat takže velká podpora tady je.*

2. Tematická část – Supervize obecně

- **Co pro Vás znamená slovo supervize? Jak byste ji popsal/a?**

- *Když se řekne supervize tak mě napadá nějaká pomoc seshora. Není to na té úrovni horizontální, ale je to na té úrovni vertikální.*

- **Jaké máte zkušenosti se supervizí? S jakými typy?**

- *Mám zkušenost tady z Linky ale i z té vedlejší práce s týmovou a máme i individuální. Máme ještě týmovou jako velkou a pak tady máme ještě týmovou interní – supervizi interního týmu. Individuální jsme zažívali před lety, teď ji moc nemáme. A hlavně pokud máte zkušenost, že fungují intervize, je tady velká ta kolegiální podpora tak mnohdy je tohle takový velký luxus.*

- **Jsou Vám známy nějaké okolnosti vzniku supervize ve vaší organizaci?**

- *Ne*

- **Jsou nějaká místa, kde vnímáte limity supervize?**

- *Můžete to vznést i ke konkrétnímu případu. - Konkrétní případ mě teďka nenapadá, ale mám na mysli jeden nebo vlastně takové dva limity a tím prvním je upřímnost. Upřímnost týmu, jestli je na to připraven, vlastně tady se teď dotýkáme toho, jestli lidé chápou ten smysl té supervize a pokud ano, tak zda-li jsou dostatečně upřímní, aby vlastně ta supervize byla naplněna, tak jak by měla být nebo tak jak se nabízí nebo co ta supervize může vůbec nabídnout. A druhým limitem je ten supervizor. Tak je hrozně důležitá ta role toho supervizora, protože si uvědomuji, že v průběhu těch let co tady jsem tak se vystřídalo několik supervizorů a musím říct, že to je velký limit. Pokud ten supervizor není kvalitní, neumí vytvořit takové to důvěryhodné prostředí tak je to k ničemu. Tak si myslím, že ta supervize je opravdu k ničemu v tu chvíli. Že vůbec nesplňuje tu funkci.*

- **Jaké další nástroje Vám pomáhají tyto limity překlenout?**

- *Tak upřímnost týmu jako celku je těžko ovlivnitelná. V případě supervizora jde vypovědět smlouvu ale s novým supervizorem to je zase od začátku budování vztahu, důvěry apod.*
- **Jaký význam má pro Vás supervize v souvislosti s prací na Lince důvěry? Co Vám přináší?**
 - *Já si myslím, že v určitých ohledech bychom se i bez ní obešli, teda já. Sice teď říkám takovou kacířskou myšlenku ale zkrátka za ty roky co jsem tady ten tým, jsme bych řekla, velice konzistentní jo, dokážeme si spoustu věcí říct narovinu jo, dokážeme spoustu věcí vyřešit spolu i byť třeba tam mohou být nějaké napjaté momenty, ale řekne se to. Jsme dost schopný tým na to, že si dokážeme spoustu věcí vyřešit sami. Já tu supervizi беру jako takovou tu třešničku na dortu, vůbec tu týmovou. Třeba máme dobrého supervizora, který to dokáže dobře vést, takže fakt je to taková třešnička na dortu.*
- **Jedna z funkcí supervize je funkce podpůrná. Jak byste popsala projev této funkce vzhledem k výkonu vašeho povolání?**
 - *Opět říkám, jsme takový schopný tým a ta supervize je pro mě takový nadstandard a neřekla bych, že ta supervize má pro mě funkci podpůrnou nijak zvlášť. Příjemný nadstandard, nebyl to vždycky ale. Dřív by se třeba řeklo že kdyby ta supervize nebyla tak by se nic nestalo, ale teď se na ní vyloženě těšíme, je taková obohacující, přináší nový vhled.*
- **Další z funkcí je funkce vzdělávací? Promítá se tato funkce ve Vaší supervizi? Případně jak? Je pro Vás důležitější než funkce podpůrná?**
 - *Jestli ano tak je to ale hrozně okrajově, my si to vždy probereme na týmové poradě.*
- **Vyvíjel se nějak vztah k supervizi nebo Vaše potřeby směrem k supervizi od začátku vaší práce na Lince důvěry?**
 - *Já si myslím, že asi tak nějak ne. Já jsem měla vždycky představu o tom, jak to má být. Já jsem vždy měla kladný vztah k supervizi, proč tu ta supervize je. Samozřejmě ten vztah nějak osciloval v závislosti na tom jak se měnili ti supervizoři.*

3. Tematická část – dle druhu supervize

- **Jak vnímáte význam jednotlivých typů supervize, které máte k dispozici? (Týmová vs individuální..)**
 - *Pro mě určitě ta týmová je nejdůležitější. Toho interního týmu je fajn ale myslím si, že je možné se bez ní obejít, protože se domluvíme v rámci toto týmu, jsme tu vlastně jen čtyři, kdežto v tom týmu velkém je nás asi 17 tak tam je potřeba se scházet. Tady je důležité v rámci toho interního týmu, že máme ty porady a schůzky.*
- **Jaký typ supervize shledáváte nejvýznamnější přímo pro Vás a proč?**
 - *Týmovou.*

Příloha 2 – Transkripce dvou rozhovorů z průzkumu

Respondent 2

1, Současná supervize v organizaci a její dopady na pracovníky a klienty.

- **Můžete mi prosím popsat co nejpodrobněji aktuální podobu supervize, kterou na pracovišti přijímáte?**
 - *No, máme supervizi asi jednou za tři měsíce a z toho jedna výjezdní. Tam je jako fajn, že se sejdeme v jiném prostředí taky a je to takový intenzivnější. To je vlastně ta týmová jako celého týmu. Pak máme supervizi i interního týmu, na tu vlastně jezdíme do Prahy, ta je jenom ve čtyřech vlastně. Tu týmovou velkou máme tady dole v poradně, sedíme vlastně dokola a uprostřed máme občerstvení a pití. Probíhá to tak vlastně, že nás supervizor přivítá, proběhne úvodní kolo, kde si řekneme, jak se máme no a pak se sdělují ta témata, pro která pak hlasujeme, čemu se budeme věnovat. Jako u té malé většinou zvládneme všechny témata, ale tady kde nás je 16 to musíme hlasovat no. Stává se, že se třeba shodneme, že některý téma je fakt důležitý a vlastně z něj může čerpat inspiraci celý tým tak se shodneme, že se budeme věnovat tomu tématu.*
- **Jedna z nejčastějších popisů supervize z minulého setkání bylo slovem „sdílení“. Vaše supervize proběhla asi před dvěma měsíci, můžete mi nějak popsat, jak probíhala vaše poslední supervize v souvislosti se slovem sdílení? Vyprávějte mi prosím o tom.**
 - *Tak tam to bylo vlastně jiný, protože paní vedoucí si vlastně přinesla téma do té supervize, takže to nebylo úplně spojeno s těmi klienty nebo s hovorem, ale bylo spíš jako organizační. Jako trochu z toho jejího manažerského hlediska. Jednalo se o to, abychom vlastně vyjádřili, jak vidíme vlastně Linku a práci tady na ní, jaké máme pocity i vůči vedoucí. Ona se totiž vrátila z mateřské a tohle byl asi způsob pro ni, jak zjistit, jaká jako panuje atmosféra na lince a jako ve vztahu k ní. Vlastně to byla supervize, která se hodně zaměřovala na tu týmovost a vlastně i trochu jak to mám pospat... no jako Vendulka to chtěla udělat jako v bezpečném prostředí, jako zjistit jak to teď tady vnímáme... Aby to nebylo, jako že někde třeba chtějí informace po supervizorovi o tom týmu a toho se často bojí právě ty pracovníci a nechtějí se otevřít. Proto vlastně ona přišla sama s tím na tu supervizi.*
- **Vzpomenete si na nějaké situace z praxe, kdy pro Vás bylo opravdu důležité kontakt s klientem sdílet na supervizi nebo alespoň s ostatními kolegy.**
 - *No, to je těžký no, protože vlastně ty supervize nejsou tak často, tak ty úplně urgentní věci se spíše řeší přes ty intervizory. Ale když vezmu jeden, jednalo se o dlouhodobého klienta, od hovoru sice bylo už asi měsíc, ale přesto sem měla potřebu to na té supervizi nějak otevřít. Jako ujistit se, že to ostatní mají taky tak s ním a případně sdílet vlastně tu*

práci s nimi. My vlastně takhle si to mezi sebou sdílíme často na supervizi, když se jedná o stálého klienta. Byl to těžkej hovor, pán volá často, teď byl fakt hodně rozrušen. Bylo to pro mě takový, jako že stále se snažíme jako my všichni a není vlastně vidět nějaký posun. Tady byla prostě potřeba té podpory no. Nejen jako v týmu ale asi i toho supervizora, aby jako řekl i on nějaký svůj názor jak se to s ním vyvíjí.

- **Jedním z limitů supervize byl uváděn tým jako takový a jeho případná neochota vytěžit ze supervize maximum. Jak vypadá, když dokáže tým supervizi využít na maximum?**
 - *Tak to si myslím, že jsme my. Jako, teda podle mě, my si tady dost věříme a jsme jako fakt sehraný a myslím si, že máme i perfektního supervizora, který prostě umí vytvořit tu atmosféru a to prostředí. A vlastně my se nebojíme na supervizi otevřít no, a vždy to téma potřebný probereme a snažíme se vzájemně podpořit a případně si poradit, posunout se profesně dál, vlastně skrz ty zkušenosti, který sdílíme. To je myslím to maximum no, že umíme prostě tu supervizi chytit a zužítkovat.*
- **Jaká by byla vaše práce s klienty, kdybyste neměli supervizi?**
 - *No, to je těžký. Asi by byla těžší, ale určitě ne nerealizovatelná. Jako první by to mělo asi dopad na ten tým, kdybychom přestali mít supervizi. Ale vlastně tady je dobrý ten intervizní systém, tak by asi bylo třeba ho jako posílit. Ikdyž zase ten supervizor, hodně dělá vlastně, že je externí, no, že není provázaný těmi vztahy tady no. Asi bychom fungovali jako dál, jen by to bylo těžší, nebo jiný. Věci, co se řeší na supervizi, by se musely někde řešit, to nejde jen tak vymazat. Vy si tam hodně ujasňujete i ty hranice, jak práce na lince, tak v týmu, posilujete vlastně svoje schopnosti tady na lince tím, že vlastně jako sdílíte ty příběhy a ty postupy. Bylo by to asi těžší pro nás no, z hlediska té profesionality a podpory, kterou máme.*

2, Co bych od supervize potřebovala já, aby plnila lépe účel toho, proč je v organizaci prováděna. Aby plnila svůj účel.

- **Často byla uváděna malá četnost prováděných supervizí. Bylo to doprovázeno tím, že problém se prostě mění v čase, emoce a pocity z něho odezní a i pracovník postupem času může dosáhnout jiného pohledu na daný problém. Myslíte si, že kdyby byla supervize častěji, byla by pro Vás více významná? Jaké by to asi bylo, kdybyste měli supervizi třeba každý měsíc v rozsahu 3 hodin?**
 - *Nevím, jestli více významná, ale spíš by se ubírala jako jiným směrem. Tak asi bych i já ji třeba využila více na ty témata, co hoří, jelikož by nebyl takový odstup časový. Více by se dalo pracovat jako s těmi klientskými tématy a takový to organizační by asi se odsunulo do pozadí.*
- **Jak funguje faktor času ve vztahu k supervizi a jejímu užítku pro práci s klienty?**

- *Tak tam to určitě hodně ovlivňuje za jak dlouho ta supervize je no. Jako hodně témat a emocí z nich prostě odezní nebo se proberou s intervizorem. Jako čím déle, tím více i dochází třeba ke zkreslení těch dojmů z toho hovoru a z klienta no. Naše interní týmová supervize se také dotýká toho, jak komunikovat s klienty, ale spíše je to o řešení našeho zázemí a toho, jak komunikovat s externími pracovníky, než přímo komunikace ke konkrétním klientům. Takže tam vlastně je ten užitek spíše pro tu vnitřní organizaci.*
- **Proč vlastně je ve Vaší organizaci supervize prováděna?**
 - *Protože je to potřeba. To už sem říkala asi i předtím, ale supervize nám pomáhá ve spoustě oblastí. Tady na lince je potřeba sdílet, podporovat, sdílet zkušenosti s těžkými hovory abychom vlastně podpořili tu profesionalitu linky a lidí tady pracujících. Je to vlastně možnost, jak řešit vlastní potřeby tady směrem k lince ale i potřeby toho týmu jako no. Myslím si, že všichni tady to podporujeme, aby ta supervize tu nějakým způsobem byla i s tou intervizí.*
- **Je něco, co byste od supervize potřebovala právě vy a supervize současná Vám to nedává nebo není schopna dát?**
 - *Asi není. Jako pokud by nebyl ten intervizní systém, asi by bylo potřeba mít tu supervizi jako častěji, ale teď nevnímám, jako že mi něco chybí no.*
- **Pokud bychom zabrouzdaly do fantazírování, představme si nejideálnější podobu supervize. Jak by vypadala ta Vaše?**
 - *Ježiš, no tak asi bych určitě chtěla tu supervizi častěji, třeba 1x měsíčně, ale asi by bylo fajn mít možnost jako nějaké mimořádné. Máme možnost mít individuální supervizi, to jo, ale myslím třeba jako týmovou mimořádnou. To je zas ale náročný pro ty ostatní když nad tím tak přemýšlím, to by se muselo promyslet, jak by se to dalo uspořádat. Co se týče supervizora, tak to si myslím, že máme dobrého no. Nebo já jsem s ním jako spokojena.*
- **Jaká problematika je podle Vás na supervizi probírána nejčastěji a dá se tedy říct, že je pro Vás jako pro tým nejdůležitější?**
 - *No asi ty dlouhodobě volající, to je takový těžký téma.*

3, Supervize vs intervize

- **Ráda bych popsala intervizi jako příklad dobré praxe lidem, kteří ji neznají. Co mám o Vaší intervizi napsat?**
 - *Tak intervize je něco jako vlastně kontrola těch hovorů, vlastně supervizor si je čte, a když je něco, co by mohlo být jinak, tak to vlastně diskutuje s námi. I my vlastně, když máme těžkej hovor, můžeme se vlastně na něj okamžitě obrátit, když je potřeba to vlastně probrat.*
- **Jaké největší rozdíly vidíte mezi intervizí a supervizí? Výhody a nevýhody? Budu ráda, když mi to budete klidně ilustrovat na příbežích z vaší praxe.**

- *Tak je to o tom, vlastně že supervize je nezávislá, nebo jako ten supervizor je nezávislý externí člověk a ten intervizor je z týmu. Jako zkušenější kolega. Jako v praxi se to nejvíc projevuje, jako že na tý supervizi to sdílíme všichni, celý tým. Když je to téma pro celý tým, tak se prostě vezme na supervizi a tam ho sdílíme kdežto u intervize se jedná o toho pracovníka. Zase, ale když intervizor uzná, že by bylo něco vhodný vzít na supervizi tak to z intervize vezmeme i na supervizi.*
- **Jaký je podle Vás vztah mezi supervizí a intervizí na Vašem pracovišti obecně?**
 - *Vzájemně se doplňují podle mě, vlastně jako intervize je trochu jako kontrolní systém a ta supervize je taková podpora a náš rozvoj.*

Respondent 3

1, Současná supervize v organizaci a její dopady na pracovníky a klienty.

- **Můžete mi prosím popsat co nejpodrobněji aktuální podobu supervize, kterou na pracovišti přijímáte?**
 - *Tak v současnosti máme, my tomu říkáme týmovou supervizi, kterou míváme v rozmezí 1x za dva, za tři měsíce, kdy k nám jezdí vlastně externí supervizor Martin Rataj z Prahy a účastní se jí celý tým vč. vedoucí. Supervizor nás přivítá a většinou má připravenou nějakou úvodní otázku, úvodní kolečko. Někdy formou metafor, tak abychom si řekli, jak se máme, jak se daří, někdy se dělá shrnutí supervize a pak vlastně sbírá jednotlivá témata té supervize, pak se jim věnujeme a zhruba v půlce tam máme pauzu. Supervize je tříhodinová. Takže my pak se domlouváme, někdy formou hlasování, která ty témata mají přednost, když si někdo z kolegů řekne, že je to akutní tak to má samozřejmě přednost. Když je těch témat víc, a víme, že bychom je časově nezvládli, tak hlasujeme, to řídí celý supervizor, který to téma budeme probírat.*
- **Jedna z nejčastějších popisů supervize z minulého setkání bylo slovem „sdílení“. Vaše supervize proběhla asi před dvěma měsíci, můžete mi nějak popsat, jak probíhala vaše poslední supervize v souvislosti se slovem sdílení? Vyprávějte mi prosím o tom.**
 - *Ještě jsem chtěla doplnit, že my máme k téhle supervizi také supervizi výjezdní, která se koná na Bedřichově a ten tým vlastně se tam sejde a pracujeme v pátek večer tři hodiny a v sobotu dopoledne tři hodiny, takže je to vlastně opravdu intenzivní. Já už si ty supervize moc nepamatuji, nebo mě už to splývá, ale teď vlastně měla paní. Marešová potřebu toho, říct si, kde máme linku, jak se v ní cítíme a kde bychom my chtěli být vůči té lince. Kde linka má nás. V předchozí supervizi, jestli si dobře vybavuji, tak tam jsme hodně řešili i personální věci, naše vedoucí se vrátila z mateřské, takže tam bylo vlastně takový vyjasňování si nových rolí, intervizorů, bylo to jako sdílení ale spíš vyjasňování si vzájemných kompetencí. Jinak ta supervize je hodně o podpoře, když vlastně máme třeba těžkej hovor a není to třeba jen o tom, že si nevíme rady, ale můžou nastat situace, kde je třeba z hlediska jako etiky náročné zvolit správný postup. K tomu nám právě slouží ta supervize, že se tam poradíme s ostatními, získáme náhled i toho supervizora a ostatních. Vlastně tam probíráme to určitý dilema, který vlastně ten hovor přinesl. Ono vůbec ta krizová intervence může být často spojena s dilematy, kdy nemusí být jasně jak postupovat. Je to o sdílení těch témat v bezpečném prostoru, hodně je tam důležitý i ten supervizor. Tak to jsou třeba ty předchozí supervize, no tahle byla speciální tým, že si tam vlastně to téma přinesla ta vedoucí. Ale zase vidíme ten bezpečný prostor, který ji supervizor pro to téma vlastně poskytl.*

- **Vzpomenete si na nějaké situace z praxe, kdy pro Vás bylo opravdu důležité kontakt s klientem sdílet na supervizi nebo alespoň s ostatními kolegy.**
 - *Jo, no nebylo to nic jako akutního, ale bylo to třeba domluvit se, jak dál s tím klientem, jako na čem pracovat, zjistit od kolegů třeba nějaký další informace, protože jak si průběžně čteme ty hovory, tak některý věci nejsou třeba srozumitelný, takže to bylo to sdílet s kolegy, abychom dali dohromady témata kolem daného klienta a domluvili se jak dál, co mu ještě můžeme nabídnout, jak s ním dál pracovat, kde jsou jeho cíle, kde jsou naše a kam ho budeme směřovat. Takže není to nic akutního, ale je to ujasnění si informací o klientovi a další práce s ním. Samozřejmě jsou to pak taky hovory těžký, náročný, třeba s dlouhodobě volajícími klienty, s emočně rozladěnými volajícími a takhle no. Vlastně tady pak je potřeba nějaké podpory, zvláště pokud se jedná o ty dlouhodobě volající klienty. Nebo pak i klienty depresivní, emočně vypjatý.*
- **Jedním z limitů supervize byl uváděn tým jako takový a jeho případná neochota vytěžit ze supervize maximum. Jak vypadá, když dokáže tým supervizi využít na maximum?**
 - *No, že stále o tom mluví. My o tom furt mluvíme, já si myslím, že my jsme hodně aktivní a zodpovědní a jako i držíme a hlídáme si tu strukturu a i náš supervizor je prostě úžasnej. Takže nás drží v té struktuře, ale zároveň využíváme každým minutu, snažíme se chodit včas, mít plnou docházku a jít do toho naplno. Jít tam, být tam sám za sebe a sdílet. Přinášet nový a nové témata a vytvářet si vzájemně vlastně to bezpečí, jako že tam opravdu jdeme s různými tématy na tu supervizi. Přinášet i nové informace ke starším tématům, co se týkají třeba těch dlouhodobě volajících. Tam stále vlastně probíhá nějaká diskuze, posilujeme si vlastně schopnosti dále s nimi pracovat, vytváříme nové způsoby, protože jsou to těžký témata, stále se opakují, často není vidět progres. **Je to asi i o tom, že ten tým vlastně chápe, o čem a proč ta supervize je?** Jo, ten smysl vlastně. Že to není nařízený. Ten tým volá po tom, Liberecká linka byla jedna z prvních, která měla takto nastavený ten intervizní a supervizní systém a jako vymakaněj. A ostatní linky se podle toho učí vlastně. My jsme začínali kapacitami, Kinkorem a Baštovou a všechny následující vedoucí tuhle úroveň udrželi. Takže si myslím, že ty lidi do toho jdou fakt naplno a vlastně volají po té supervizi. Ještě chci říct, že hodně záleží taky na supervizorovi, že my si i vybíráme supervizora a takže víme koho jo a koho ne. **Na základě čeho si toho supervizora vybíráte?** Doporučení. Vlastně tam je důležitý koho máme no, dřív vlastně, když byl supervizor, se kterým jsme vlastně tak nesouznili, holky třeba se bály, že bude donášet vedoucí, že bude hledat chyby a proto se třeba bály otevřít na té supervizi no.*
- **Jaká by byla vaše práce s klienty, kdybyste neměli supervizi?**

- *Tak by se to přesunulo do porad. Nebo do intervize, takže kdybychom to neměli, neměli bychom třeba finance, tak bychom to hodně řešili na poradách ale ještě víc asi mezi intervizory. Těch intervizorů, jsou tady 4.*

2, Co bych od supervize potřebovala já, aby plnila lépe účel toho, proč je v organizaci prováděna. Aby plnila svůj účel.

- **Často byla uváděna malá četnost prováděných supervizí. Bylo to doprovázeno tím, že problém se prostě mění v čase, emoce a pocity z něho odezní a i pracovník postupem času může dosáhnout jiného pohledu na daný problém. Myslíte si, že kdyby byla supervize častěji, byla by pro Vás více významná? Jaké by to asi bylo, kdybyste měli supervizi třeba každý měsíc v rozsahu 3 hodin?**

- *Já si myslím, že jo, protože fakt nějaký věci, když ji máme za dva za tři měsíce, spousta věcí se nějak vyřeší sama nebo se uleží, poradíme se tady s kolegy a já si myslím, že fakt jako my tu supervizi nevyužíváme úplně na to akutní, jako když se teď třeba něco stane, že to prostě není reálný, to by muselo být v ten den hovor a třeba večer mít tu supervizi. Spíš využíváme té možnosti intervizora. Takže si myslím, že kdyby to bylo třeba 1x za měsíc, tak by to bylo jako víc, jako nechci říct víc užitečný, ale dávalo by se na to prostě jinak. Já si myslím, že to má nějaký svůj důvod, proč to máme po těch dvou třech měsících, ale hodně my to klientský tam řešíme jako minimálně. Já mám pocit, že tam spíše řešíme ty týmový věci a ty pravidla. Organizační strukturu ale i kolem těch klientů ale i obecně. Hranice, limitace klientů, kde je naše hranice jo, hranice linky jo. Jaké jsou naše kompetence a jak je třeba udržovat, když se nám zdá, že si třeba nevíme rady. Tak sdílíme ten hovor a ty postupy. Ale ne úplně ty akutní no.*

- **Proč vlastně je ve Vaší organizaci supervize prováděna?**

- *No, jednak si myslím, že je z odborného hlediska doporučená a nevím, přiznám se, že nevím, jestli je povinná, to úplně nevím, ale já si myslím, že prostě je, protože já si myslím, že je potřeba v sociálních službách. Je tam nějaký faktor sdílení a možná i udržování té kvality té služby, že my vlastně máme supervizora mimo jako linkaře, takže vlastně to vidí a řídí vlastně jinak, než my jsme tady zvyklí ty klienty vést, na to nahlížet nebo tak, držet ten tým. Vlastně je to pomoc, kdy si vlastně můžeme upevnit, ne upevnit ale jako ujistit se ve svých schopnostech třeba když je těžký dlouhý hovor, poradit se a získat třeba jiný náhled a vyzkoušet jiný postup. Takže si myslím, že má smysl a je prostě potřeba. Že si myslím, že ty kolegové ji tady nemají jako povinnou, že to berou jako samozřejmost a fakt po ní volají. Tam se vlastně promítne to, že ten tým tady je schopen tu supervizi využívat tak jak má být a proč je vlastně prováděna. Já teda co mám zkušenosti, nejenom tady z linky, tak nevím co se jako vždycky stane, že všichni, co já mam teda zkušenost, že*

ta supervize je pojatá jako fakt dobře. Jako podána, prezentována, ty kolegové ji pak chtějí a zdá se jim smysluplná. Ale když přijde nový kolega, tak to bere jako automaticky, podaří se nám ho s intervizorami do toho dobře začlenit, všichni se prostě těší na ten „výjezdák“. To sdílení, to bezpečí, jako že fakt někdy otevíráme těžký témata, tak ten tým to vždycky unese prostě nějak. Takže si myslím, že je to nějak síla toho týmu, že se tady kolegové znají i mimo a radí. Jsme jako dobře opečovávaný. Já si myslím, že konzistentní tým jsme hodně i díky intervizorům. Jako stejně je ale potřeba jít a potkat se a o těch věcech mluvit a vlastně nikdy se nestalo, že by nebylo nějaké téma. Vždycky se snažíme, většinou s dlouhodobě volajícími, prvkontakty, někdy provozní a týmový věci jo, takže se snažíme, aby to bylo od každého kousek.

- **Je něco, co byste od supervize potřebovala právě vy a supervize současná Vám to nedává nebo není schopna dát?**
 - *Myslím si, že ne.*
- **Pokud bychom zabrouzdaly do fantazírování, představme si nejideálnější podobu supervize. Jak by vypadala ta Vaše?**
 - *No tak kdybych to brala tak, že není ta intervize, jo, tak by to bylo tak, že můžu jako někomu, tomu supervizorovi zavolat, setkat se třeba s ním, a že mu můžu sdělit vlastně veškerý moje myšlenky, co mě napadá, moje pocity, fantazie a hypotézy k tomu danému hovoru, když to vztáhnou na linku. Co mě vlastně jako trápí. Pak se vlastně potkat třeba za 14 dní nebo za měsíc a řešit kde ten problém byl. Ono se to bude nějak posouvat v čase, takže to je asi ideální. Ale mě zároveň přijde, že by měl umět, měl mít v kompetenci jako dovednost, každý intervent, to jako upracovat, ne hned volat, to není asi jako zdravý. Že vlastně nějaká dávka frustrace toho pracovníka, kterou by měl unést.*
- **Jaká problematika je podle Vás na supervizi probírána nejčastěji a dá se tedy říct, že je pro Vás jako pro tým nejdůležitější?**
 - *No, tak asi nejvíc probíráme ty dlouhodobě volající a vlastně furt máme nad tím otazník, zda patří na linku nebo nepatří. Kde je vlastně ta hranice. Kde je ta správná míra toho volání, kolik jim dovolíme, co jim nedovolíme, co je dobrý pro nás a co je dobrý pro ně. Je to vlastně držení těch hranic, kam je pustíme, kdy blokovat a kdy ne. To je nejčastější. Víme, že nevolají jenom k nám, volají i na jiné linky.*

3, Supervize vs intervize

- **Ráda bych popsala intervizi jako příklad dobré praxe lidem, kteří ji neznají. Co mám o Vaší intervizi napsat?**
 - *Za libereckou linku, tady se intervizor stává za určitých podmínek. Nevím přesně, jestli si to dobře pamatuji ale je to vlastně zkušenější kolega, ale není to vedoucí, který musí splnit podmínky, vlastně nějakou dobu sloužit, myslím, že jsou to dva roky. Mít za sebou určitý počet*

hovorů a musí být odsouhlasený intervizním týmem. Takže je to kolega, kdy během té intervize dělá podporu, ocenění a kontrolu. Vlastně je to taková berlička, pro toho, pro všechny z nás, že když si nevím rady, potřebuju podpořit, potřebuju něco zkontrolovat, tak se na něj můžu obrátit, a měla bych dostat jako vlastně nějakou tu zpětnou vazbu na ten hovor. My to máme tak nastavený, že můžu vlastně kdykoliv zavolat. Po dvou letech se střídají ti kolegové. **Když se zaměříme přímo na ten proces té intervize, pořádáte nějaký sezení? Sami intervizoři se schází, myslím, že jednou za tři měsíce. Mají nějaký emailový skupiny, komunikují a hlídají tu profesionalitu těch hovorů, tu kvalitu vlastně. Aby to bylo nejen po té formální stránce, ale aby ty hovory byly prostě dobře odvedeny, mají nějaký zase systém, čtou ty hovory. Nejen, že tam píšou pochvaly a ocenění ale i to, co by se vlastně dalo dělat jinak. Pokud tam vidí nějaký nedostatek, tak můžou nařídít tu intervizi. Jinak tady všichni pracovníci mají povinnou jednou za rok intervizi. Zase máme buď doporučenou, nebo nařízenou.**

- **Jaké největší rozdíly vidíte mezi intervizí a supervizí? Výhody a nevýhody? Budu ráda, když mi to budete klidně ilustrovat na příbežích z vaší praxe.**

- *Tak ta intervize může být teď a tady. Můžu si to jako fakt domluvit, můžu zavolat a můžeme se potkat. My držíme i to, aby ten intervizor byl vlastně někdo tady z toho interního týmu. Takže je vlastně k dispozici víc než někdo z externího. Takže je to vlastně hned. Mínus může být, že to zná, třeba toho klienta a tu problematiku. Může na to mít jinej náhled a pohled, než kdyby to byl někdo externí, supervizor jako, někdo kdo to nezná. Může to mít ale i plusy, že mu může předat i stejnou zkušenost, nebo podobnou. Když pracovník přijde třeba, že ho klient štve, tak ten intervizor může říct, jo já mám podobnou zkušenost a to pomáhá no. Ukázání cest, co se dá dělat. U supervize je to časový rozložení dlouhý no a postupem času holt ty emoce odezní nebo se ten případ nám bude taky zdát s odstupem času jiný.*

- **Jaký je podle Vás vztah mezi supervizí a intervizí na Vašem pracovišti obecně?**

- *Je to týmový vztah, a když se na tom shodne tým, že to vlastně, to téma patří celému týmu a pak s tím tedy přichází intervizoři na supervizi celého týmu vlastně. Nic není tajného, vše o sobě víme.*

Příloha 3 – Ukázka otevřeného kódování

Otevřené kódování

TÉMA

ZNAKY (KÓDY)

Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Bezpečný prostor 1	Bezpečí 1	Bezpečí, bezpečný prostor 1	Sdílet pocity vůči týmu 1
Bezpečná podpora supervizora 1	Potřeba sdílet 1	Vyjasňování rolí 1,2	Týmová a pracovní stránka 2
Týmové, provozní a pracovní věci 2	Motivace u dlouhodobě opakovaně volajících 1,2,3	Vyjasňování si vzájemných kompetencí 2	Sdílet názory 1,2
Časové hledisko 4	Důvěra, důvěrné prostředí 1	Náhled ostatních i supervizora 1,2	Dlouhé čekání 4
Otupělé emoce 4	Intervizní systém 4	Potřeba podpory 1	Kumulace případu – dlouhodobě opakovaně volající 3, 4
Dlouhodobě opakovaně volající 3	Sdílení v týmu, podpora 1	Posilování schopností 1,2	Téma se sbírá od ostatních 3,4
Kontrola 2	Spolupráce u dlouhodobě opakovaně volajících 1,3	Pracovní stránka – dlouhodobě opakovaně volající 3	Sdílet informace 1
Profesní zkušenosti 2	Náhled kolegů, odborníka z venku 2,1	Sdílet s kolegy 1	Kontrolní orgán 2
Náhled externisty 1	Hranice 2,3	Otevření na supervizi – týmová a pracovní témata 1,2	Mimořádná supervize 4
Podpora týmu 1	Role 2	Pravidla 2	Okamžitá pomoc 4
Sdílení postupů 1,2	Kompetence a odbornost 2	Limity klientů 3	Časové rozpětí mezi supervizemi 4
Profesní limity 1,2	Komunikace 1	Sdílení hovorů a postupů 1,2	
Hranice 2	Zkušenosti 1,2	Sdílení 1	
		Čas 4	
		Odstup času 4	
		Odeznělé emoce 4	
Jednotlivá témata vzniklá z charakteristik znaků (kódů)			
Sdílení a potřeba podpory a bezpečí = 1	Týmová a pracovní témata = 2	Dlouhodobě opakovaně volající = 3	Čas = 4

